



KURUMSAL YÖNETİŞİMDE
**YÖNETİM
KURULU**



YRD. DOÇ. DR. EBRU KARPUZOĞLU

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE

**YÖNETİM
KURULU**

Yazarı
Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu Özelmas

Yayın Editörü
Esratur Bayrak

© 2009, Hayat Yayıncılık İletişim Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.
Tüm yayın hakları saklı olarak Hayat Yayınları'na aittir.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.
ISBN: 978-605-5878-20-7
Sertifika No: 1206-34-004559

Baskı Yeri & Tarihi : İstanbul, 2010
İç ve Kapak Tasarım : M. Aslıhan Özgelik
Baskı & Cilt : Sistem Matbaacılık
Yılank Ayazma Sok. No:8
Davutpaşa-Topkapı/İstanbul
Tel: (0212) 483 11 01

HAYAT YAYIN GRUBU

Davutpaşa Cad. Yılank Ayazma Yolu No: 8
Örne İř Merkezi Zemin Kat 34010 Davutpaşa-Zeytinburnu / İstanbul
Tel: (212) 483 10 10 / Fax: (212) 483 09 00
www.hayat yayin grubu.com hayat@hayat yayinlari.com

"Bu eser, İstanbul Ticaret Odası'nın katkılarıyla gerçekleştirilmiştir."

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE

YÖNETİM KURULU

Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu Özelmas



İstanbul Ticaret Odası

Yrd. Doç. Dr. EBRU KARPUSOĞLU ÖZELMAS

Naruk Kemal Lisesi'nden sonra Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde Sağlık Kurumları Yönetimi alanında master derecesini "Özel Sağlık Sigortacılığı Alanında Yaşanan Sorunların Tespitine Yönelik Bir Araştırma" konulu tezini tamamlayarak aldı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, "İşletme Politikaları, Personel, Örgütsel Davranış" Doktora derecesini "Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışması ile doktora tezini tamamlayarak elde etti.

Büyük Laboratuvarı'nda "Satış Uzmanı" olarak iş hayatına atıldı. Kocaeli, İstanbul ve Beykent Üniversitelerinde; "İşletme Bilimine Giriş", "Kariyer Yönetimi", "Yönetim ve Organizasyon", "Uluslar Arası İşletmecilik", "Strategic Management", "Business Administration, Management and Organization" derslerini okuttu.

Mimar Sinan ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nde, önlisans, lisans ve lisansüstünde "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", "Mülakat Teknikleri", "Girişimcilik ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", "Genel ve Teknik İletişim" derslerine girdi.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sertifika Program Koordinatörlüğü"nü üstlendi ve "İnsan Kaynakları Programı"nda ders verdi.

Çeşitli firmalarda "Yönetim Kurulu Üyeliği", "Aile Şirketleri Danışmanlığı", "Yönetim Danışmanlığı", "İnsan Kaynakları Danışmanlığı" ve "Varis Koçluğu" görevlerinde bulundu.

"Takım Çalışması", "Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi", "Toplantı ve Zaman Yönetimi", "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Yönetim Kurulunu Yeniden Yapılandırma", "Yeni CEO'lar İçin Yönetim", "Stratejik Yönetim", "Balanced Scorecard", "Karar Verme - Problem Çözme", "Çatışma Yönetimi", "İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi" gibi konularda çeşitli kamu kurumlarına ve özel sektör işletmelerine eğitimler verdi.

Hâlen Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde Yrd. Doç. Dr. olarak görev yapmakta ve "Uluslar Arası İşletmecilik", "Stratejik Yönetim", "İşletme Bilimine Giriş", "İşletme Yönetimi", "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", "Hastane İşletmeciliği", "Stratejik Yönetim" ve "Kurumsal Performansı Geliştirme" gibi konularda lisans, yüksek lisans ve doktora derslerini okutmaktadır.

İş dünyasına yönelik 116 adet çeşitli makale ve röportajları, 17 adet ulusal, 12 adet uluslararası makalesi ve "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" isimli bir de kitabı bulunmaktadır.

Ebru Karpuzoğlu evlenerek Özelmaz soyadını da almıştır. Bir çocuk annesidir.

e.mail: ebru@ebrukarpuzoglu.com.tr
ebbroo@corpusfamilia.com

İÇİNDEKİLER

TAKDİM	11
ÖNSÖZ	13

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK TİCARET KANUNU'NDA YÖNETİM KURULU

I. YÖNETİM KURULU'NA GENEL BAKIŞ	18
A. TANIMLAR	18
B. YÖNETİM KURULU'NUN HUKUKİ NİTELİĞİ	19
C. YÖNETİM KURULU ÜYE TÜRLERİ	20
D. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI	20
E. YÖNETİM KURULU ÜYE SAYISI	21
F. YÖNETİM KURULU'NA SEÇİM VE EHLİYET ŞARTLARI	21
1. Seçim	21
2. Ehliyet Şartları ve Aranacak Nitelikler	23
G. YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUKLARI	24
1. Yönetim Kurulu'nun Genel Sorumlulukları	24
2. Yönetim Kurulu'nun Müteselsil (Zincirleme) Sorumlulukları	25
3. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Şahsi Sorumlulukları	29
H. YÖNETİM KURULU ÜYELERİ'NİN GÖREVLERİ VE YETKİLERİ	31
I. YÖNETİM KURULU'NUN ÜYELERİ'NİN HAKLARI	32
J. YÖNETİM KURULU'NUN ÇALIŞMA PRENSİPLERİ	33
1. Toplantı	33
2. Karar	36
3. Yecki	37
K. YÖNETİM KURULU ÜYESİ SIFATININ KAYBEDİLMESİ	39
1. Kendiliğinden Sona Erme	39
2. İstifa	39

İKİNCİ BÖLÜM

UYGULAMADA VE KURUMSAL YÖNETİŞİMDE YÖNETİM KURULU

I. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	43
A. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ	43
B. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN KALİTESİ VE ETKİNLİĞİ	50

C. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN GELİŞİMİ	52
D. KURUMSAL YÖNETİŞİMİ ETKİLEYEN UNSURLAR	62
E. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ	65
II. YÖNETİM KURULU KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	73
A. YÖNETİM KURULU KAVRAMI VE ÖNEMİ	73
B. YÖNETİM KURULU ÜYE TÜRLERİ	78
C. YÖNETİM KURULU'NUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	86
D. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI	91
E. YÖNETİM KURULU ÜYE SAYISI	94
F. YÖNETİM KURULU'NUN DİKKATE ALMASI GEREKEN TEMEL İLKELER	95
G. YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUKLARI	97
H. YÖNETİM KURULU'NDA ROLLER	98
1. Yönetim Kurulu Başkanı	98
2. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	106
3. Yönetim Kurulu Üyesi	109
4. Kayıt Tutucu	122
4.1. Toplantı	133
4.2. Karar	138
4.3. Yetki	140
K. YÖNETİM KURULU PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ	141

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU VE LİDERLİK, DEĞİŞİM YÖNETİMİ, STRATEJİK YÖNETİM

I. LİDERLİK	152
A. YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI	152
B. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	157
1. Güç ve Etkileme Yaklaşımı	158
2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı (Charismatic Leadership Approach)	162
3. Etkileşimsel Liderlik (Transactional Leadership) ve Dönüşümsel Liderlik (Transformational Leadership) Yaklaşımı	170
4. Stratejik Liderlik (Strategic Leadership) Yaklaşımı	175
5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	176
II. DEĞİŞİM YÖNETİMİ	177
A. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR	178
B. DEĞİŞİM SÜRECİ	181
1. Planlama	182

2. Organize Etme	186
3. Uygulama	204
4. Değerlendirme	225
III. STRATEJİK YÖNETİM	228
A. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI	229
1. Misyon	229
2. Vizyon	232
3. Amaç	237
4. Strateji	237
5. Politika	240
6. Taktik	243
7. Program	243
8. Bütçe	243
9. Yöntem	244
B. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	245
1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Önemi	245
2. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	246
3. Stratejik Yönetimin Özellikleri	247
C. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	248
1. Stratejik Bilinç	248
2. Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme	249
3. Stratejik Analiz	250
4. Stratejik Yönlendirme	262
5. Strateji Oluşturma	262
6. Stratejik Uygulama	263
7. Stratejik Kontrol	264
IV. FIRMA PERFORMANSI	266

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE DİĞER İDARİ ORGANLAR: HİSSEDARLAR KURULU, İCRA KURULU, KURUMSAL YÖNETİŞİM KOMİTESİ, DENETİM KOMİTESİ

I. HİSSEDARLAR KURULU'NA GENEL BAKIŞ	273
A. HİSSEDARLAR KURULU KAVRAMI VE ÖNEMİ	273
B. HİSSEDARLAR KURULU ÜYE TÜRLERİ	276
C. HİSSEDARLAR KURULU'NUN GÖREVİ VE YETKİLERİ	276

D. HİSSEDARLAR VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	278
II. İCRA KURULU'NA GENEL BAKIŞ	279
A. İCRA KURULU KAVRAMI VE ÖNEMİ	279
B. İCRA KURULU ÜYE TÜRLERİ	279
C. İCRA KURULU'NUN GÖREVLERİ VE YETKİLERİ	280
III. KOMİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	281
A. DENETİM KOMİTESİ'NE GENEL BAKIŞ	283
1. Denetim Kavramının Hukuki Niteliği	283
2. Denetim Şekilleri	284
3. Denetçiler'in / Denetim Komitesi'nin Hukuki Niteliği	285
4. Denetim Komitesi'nin Amacı	286
5. Denetçi'nin / Denetim Komitesi'nin Önemi	286
6. Denetim Komitesi Üye Sayısı ve Çalışma Prensipleri	287
7. Denetim Komitesi'ne Seçim ve Ehliyet Şartları	288
8. Denetçi'nin / Denetim Komitesi'nin Sorumlulukları	290
9. Denetçiler'in / Denetim Komitesi'nin Görevleri ve Yetkileri	290
10. Denetçiler'in / Denetim Komitesi'nin Hakları	291
11. Denetim Komitesi Üyelik Sifatının Kaybedilmesi	292
B. KURUMSAL YÖNETİŞİM KOMİTESİ	293
1. Kurumsal Yönetişim Komitesi Kavramı ve Önemi.....	293
2. Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin Amacı	293
3. Kurumsal Yönetişim Komitesi Üye Türleri.....	293
4. Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin Görevleri ve Yetkileri	294
SONUÇ	298
EK 1: ŞİRKET ANA SÖZLEŞMESİ ÖRNEĞİ	307
EK 2: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	315
EK 3: SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ	323
EK 4: TOPLANTI TUTANAĞI	370
EK 5: YÖNETİM KURULU KENDİNİ DEĞERLEME FORMU	373
KAYNAKLAR	375

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Kurumsal Yönetişim Terminolojisinde Sık Kullanılan Kavramlar.....	45
---	----

Tablo 2.2. Kurumsal Yönetişim Alanında Çalışan Araştırmacılar ve Çalışma Alanlarına İlişkin Örnekler.....	57
Tablo 2.3. Kurumsal Yönetişimin Ülkemizdeki Gelişimi.....	60
Tablo 2.4. Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve Performans Sonuçları.....	68
Tablo 2.5. Stratejik Yönetime Müdahale Etme Derecelerine Göre Yönetim Kurulları ve Özellikleri.....	76
Tablo 3.1. Lider ve Yönetici Özellikleri.....	157
Tablo 3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Lider Özellikleri.....	174
Tablo 3.3. Sorumlular Bazında Görev Dağılımları.....	188
Tablo 3.4. Değişim Aşamaları Bazında Sorumlular.....	189
Tablo 3.5. Temel Değer Örnekleri.....	231
Tablo 3.6. Temel Amaç Örnekleri.....	232
Tablo 3.7. Nitel ya da Nicel Büyük, Zorlu, Cesur, Güçlü Hedef Örnekleri.....	234
Tablo 3.8. Ortak Düşman Büyük, Zorlu, Cesur, Güçlü Hedef Örnekleri.....	234
Tablo 3.9. Rol Modeli Büyük, Zorlu, Cesur, Güçlü Hedef Örnekleri.....	235
Tablo 3.10. İç Dönüşüm Büyük Zorlu Cesur Hedef Örnekleri.....	235
Tablo 3.11. Misyon ve Vizyon İfadesi: 1950'lerde Sony.....	236

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kurumsal Yönetişimin Kalitesi ve Etkinliği.....	49
Şekil 2.2. Kurumsal Yönetişimi Etkileyen Etkenler: Kurum İçi Faktörler ve Kurum Dışı Faktörler.....	62
Şekil 2.3. Yönetim Kurulu'nun Organizasyon Şeması Üzerindeki Yeri.....	75
Şekil 3.1. Bilgi Kaynakları.....	193
Şekil 3.2. SWOT Analizi.....	200
Şekil 3.3. Değişimde Mesajın Aktarılması.....	213
Şekil 3.4. Değişimin Önündeki Engeller.....	214
Şekil 3.5. Prosci'nin Risk Modeli.....	215
Şekil 4.1. Yönetim Kurulu ve Destek Organların Organizasyon Şeması Üzerindeki Yeri.....	273

İthaf

Ömrüm boyunca her an yanımda olan canım babama, anneme; desteğini ve yardımını benden hiç esirgemeyen biricik eşime; hayatımın neşesi tatlı kardeşime; Allah'ın bana verdiği en güzel mucizeye, hayatın gerçek anlamına, kızıma...

TAKDİM

Ekonomik yapının gelişerek, işletmelerin büyümesi sonucu, işletme yönetiminde profesyonellik de ön plana çıkmıştır. Böylece işletme sahipleri ile yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Bu süreçte işletmeyi idare eden profesyonel yöneticiler, verdikleri kararlarla sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplum üzerinde etkili bir konuma gelmişlerdir. Çünkü şirketler, kendileriyle birlikte iş gören birçok paydaşa sahiptirler.

Dolayısıyla yöneticiler kendilerini, bu paydaşların istek ve beklentilerini dikkate alarak faaliyette bulunmak zorunda hissederler. Sözelimi hissedarları, müşterileri, devlet, çalışanları, tedarikçileri, bankalar, rakipleri, yerel yönetimler ve kamuoyu, bir işletme yöneticisinin dikkate almak zorunda olduğu kesimlerdir.

Aslında profesyonel yöneticiler çağımızda bir denge insanıdır. Belki de büyük filozof Aristoteles'in iki bin yıl önce söylediği, "orta yolcu" bir yönetime sahip olmak, bu yöneticilerin en önemli vasıflarıdır. Çünkü onlar, hem işletmelerin gelişmesini sağlamaya çalışırlar, hem de paydaşlarının beklentilerini 'denge'lerler.

Artık işletmeler, sadece doğrudan ilişki içinde buldukları çevrelerin değil, toplumun her kesimine ve potansiyel yatırımcılara da doğru ve zamanında bilgi verme zorundadır. Bu zorunluluk günümüzde 'kurumsal yönetim' ilkeleri ile somutlaşmıştır.

Peki kurumsal yönetim nedir? Uzmanlar, kurumsal yönetimi, 'işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi' olarak da ifade ediyorlar. Dolayısıyla, kurumsal yönetim; üst yönetimin, yönetim kurulunun faaliyetleri ile yakından ilgili bir kavramdır.

Yönetim Kurulu ise, işletmelerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında yer alan ve şirket kapsamında bütün yetkilere sahip bir organdır. Yönetim Kurulu, "şirket stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, potansiyel çıkar çatışmalarını idare etmek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak" zorundadır. Bununla birlikte, yönetim kurulu şirket yönetiminden bağımsız olarak şirket işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler de yapabilmelidir.

Sonuç olarak, kurumsal yönetimi sağlamak için yönetim kurullarının rasyonel ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Özetle varlığını nesilden nesile sürdürmek isteyen şirketler, bu isteğın temel sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurulu'nu ideal yapıya kavuşturmayı da başarmak zorundadır. İşte elinizdeki kitabın böyle bir iddiası var. Şirket sahip ve yöneticilerine, farklı bir perspektif sunarak, kavramsal yapıdan hukuki işleyişe, liderlikten değışimin yönetimine kadar birçok konuyu ele alıyor.

Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu, içerdėđi konular ve özet bilgilerle, son derece önemli ve faydalı bir çalışmadır. Ben bu çalışmanın hayata geçmesinde büyük payı olan Yard. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu'na ve emeği geçenlere teşekkür ediyorum, bu kitabın işletmelerimizin kurumsallaşmasına katkıda bulunmasını diliyorum.

Dr. Murat YALÇINTAŞ
İTO Yönetim Kurulu Başkanı

ÖNSÖZ

Günümüz dünyası, geçen yüzyılın altyapısını oluşturduğu büyük bir değişim hareketinin içerisinde. Bilginin etkin ve verimli kullanım süresinin kısaldığı; entellektüel (beşeri) sermayenin maddi sermayeden önemli olduğu; uluslar arası şirketlerin ulusal bazda sektörel dinamikleri değiştirdiği; dünyanın herhangi bir ülkesindeki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin, içinde bulunulan ülke koşullarını etkilediği 21. yüzyılın bilgi toplumunda, önceki dönemlere göre iş yaşamının daha zorlu geçeceği bir gerçektir. Değişim hızının üstel biçimde artış göstermesi, şirketlerin dış çevre koşullarından etkilenme oranını her geçen gün artırmaktadır. Bu değişim hareketinin gerisinde kalmamak ve hatta bir parçası olmak isteyen işletmeler, yeni yönetim tekniklerini uygulamaktadırlar: Stratejik ortaklıklar (strategic alliance), öğrenen organizasyonlar (learning organization), kurumsal yönetim (corporate governance), yalın yönetim (lean management) ve kıyaslama (benchmarking) vb. Bahsedilen işletmeler, değişen koşullarda var olabilmek için markalaşma yoluna gitmekte, müşteri gözünde farklı ve ayırt edici uygulamaları araştırarak yürürlüğe sokmakta, bütçeden Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları payı artırmakta, uluslararasılaşma (ki birinci basamağı dolaylı ihracat) yolunda ilerlemekte, zamanı kıt kaynak olarak görmekte ve müşteri memnuniyeti odaklı bir kültür oluşturmaktadır.

Tüm bu uygulamaların faaliyete geçirilmesi noktasında Yönetim Kurulu karşımıza çıkmaktadır. Kurum hisse değerini artırarak varlığını sürekli kılmak isteyen işletmeler, stratejik nitelikli bir idari organa yani, Yönetim Kurulu'na yatırım yapmak zorundadırlar. Bir şirketin gelecek yönelimindeki en kritik unsur olan Yönetim Kurulu'nun etkin ve verimli çalışmaması, işletmelerin, sayılan koşullara uyum sağlamasını engellemekte ve dolayısıyla varlıklarını tehlikeye sokmaktadır. Çünkü Yönetim Kurulu, bir firmanın mal varlıklarını korumak ve yönetmek; hissedarların haklarını gözetmek; uzun vadeli stratejik amaçları belirleyerek şirketi geleceğe taşımak; pazarda rekabet üstünlüğü elde ederek kurumun marka değerini yükseltmek gibi konularda kararları alan en yetkili yönetim organıdır. Aynı şekilde Yönetim Kurulu, şirket performansının artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmesi,

şirket ana sözleşmesini geleceği düşünerek düzenlemesi ve birleşme veya satın alma kararını vererek şirketin yönünü tayin etmesi de gereken en üst düzey idari birimdir.

Bu noktadan hareketle, "Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulu" isimli kitabın ana amacı; varlığını nesilden nesile sürdürmek isteyen şirketlere, bu isteğin temel sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurulu'nu ideal yapıya kavuşturmada yol gösterici olmak ve farklı bir perspektif sunmak olduğu söylenebilir.

Kitabın birinci bölümünde; anonim şirketlerde bulunması zorunlu organ olan Yönetim Kurulları'nın hukuki açıdan işleyişi ile ilgili bilgiler verilecektir. İlk kısmın hukuki alt yapıya ayrılmış olmasının temel nedeni, şirketlerin en iyi yönetim uygulamalarına sahip olmalarının varlıklarını garanti etmeyeceği, öncelikle ideal yasal yapıyı bünyelerinde barındırmalarının gerekli olduğu gerçeğidir. Bu amaçla, birinci bölümde Yönetim Kurulu'nun oluşumu, yapısı, büyüklüğü; Kurul'a seçim ve ehliyet şartları ile Kurul'un görevleri üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde; Yönetim Kurulu'nun uygulamadaki ve kurumsal yönetim ilkelerindeki konumu dikkate alınarak, tanımlanması, oluşumu, demografik özellikleri, yapısı, büyüklüğü, sorumlulukları, üyelerinin rolleri gibi konular ele alınacaktır. Bu bölüm, bir önceki bölümde, yasal çerçevesi çizilmiş olan Yönetim Kurulu'nun uygulamadaki işleyiş tarzını ve ideal yapıdaki Kurul'un özelliklerini içerecek şekilde düzenlenmiştir. Böyle bir içerik ile, Yönetim Kurulu'nu aktif hale getirmek isteyen veya daha verimli çalışmasına odaklanan şirketlerin atmaları gereken adımlar ya da yapmaları gereken düzenlemeler hakkında bilgi sunulması amaçlanmaktadır.

Üçüncü bölümde; Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görevlerini icra ederlerken üzerinde durmaları gereken bazı ana konular ile kazanmaları gereken temel beceriler vurgulanacaktır. Bu konular/beceriler arasında işlerin icrası esnasında gösterilebilecek liderlik tarzları; değişimi ele alma ve değişimi gerçekleştirme aşamaları ve stratejik yönetim anlayışını kurum kültürü haline getirme süreci sayılabilir. Söz konusu bilgilerin bu bölümde yer almasının nedeni, belirtilen konuların Yönetim Kurulu Üyesi sıfatını kazanan kişilerin direkt sorumluluk alanları içerisinde yer almasındandır. Dolayısıyla liderlik, değişim yönetimi ve stratejik yönetim konularındaki bilgilerin aktarılmaya çalışıldığı üçüncü bölüm ile, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin dikkatlerinin, söz konusu konulara çekilmesi amaçlanmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise; Yönetim Kurulu'nun görevini etkin ve verimli bir şekilde icra edebilmesi için gerekli destek organlara yer verilecektir. Bu idari organlar arasında Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetişim Komitesi ve İcra Kurulu yer almaktadır. Bahsi geçen komiteler; Yönetim Kurulu'nun görevlerini etkin biçimde yapılabilmesi adına, analitik bakış açısıyla kendilerine delege edilen görevleri ayrıntılı olarak ele alırlar ve böylece Kurul'un zamanını verimli kullanmasına yardım ederler. Ayrıca, Yönetim Kurulu'nun Hissedarlar'ın haklarını ve çıkarlarını korumak ve gözetmek gibi bir sorumluluğu olması nedeniyle, bu bölümde Hissedarlar Kurulu hakkında da bilgi verilerek, Yönetim Kurulu ve Hissedarlar Kurulu arasındaki bağlantı, okuyuculara farklı bir perspektiften aktarılmaya çalışılacaktır.

Özetle; Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu isimli kitap, konu hakkında firma sahiplerini daha da bilinçlendirmek, ilgi duyanlara farklı bir bakış açısı kazandırmak ve konunun ülke ekonomisi içerisindeki önemini altını çizmek amaçlarıyla yazılmıştır. Ülkemiz işletmelerinin sorunlarını tespit ederek, bu sorunları minimum zararlarla atlatmalarını sağlamak, geleceğe güvenle bakmalarına destek olmak ve uluslar arası işletmelerle mücadelelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı bulunmak, ülkesini seven Türkiye Cumhuriyeti aydınlarının bir görevidir.

Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu Özelmas
2010, İstanbul



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK TİCARET KANUNU'NDA YÖNETİM KURULU

*Özgür insanın tarihi asla şansa yazılmaz;
insanların seçimleriyle yazılır.*

Dwight D. Eisenhower

Birinci bölüm; anonim şirketlerde bulunma zorunluluğu olan Yönetim Kurulları'nın, yasal temeli hakkındaki bilgilere ayrılmıştır. Uygulamada, pek çok şirket, serbest piyasa koşullarının gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmakta ve bu amaçla faaliyetlerinde standardizasyona ve sertifikasyona gitmektedir. Bununla birlikte, özellikle şirketlerin büyük hissedarının vefatı ile miras paylaşımı gündeme gelmekte ve bu durum pek çok yönetsel sorunla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, şirketlerin gelecekları düşünülerek öncelikle yasal konularla ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Bu amaçla, hissedarların hisse devri ile ilgili konulara odaklanmaları, hisse ve hissedar sözleşmesi ile miras sözleşmelerini düzenlemeleri, vasiyetname hazırlamaları, şirket ana sözleşmesini şirketin geleceğini dikkate alarak revize etmeleri ve tüm bu çalışmaların yürütülebilmesi için de, etkin ve aktif çalışan Yönetim Kurulu oluşturmaları zorunludur. Unutulmamalıdır ki, en iyi yönetim sistemlerini kuran ve işleten pek çok şirket yasal düzenlemelerle kendisini geleceğe hazırlamadığı için, yaşamını tehlikeye atmaktadır.

Sonuç itibarıyla, bu bölümün amacı, yasal temeli sağlam oluşturmanın gereklilik şartı olması nedeniyle, temel hukuki bilgilere yer vermek ve ilgi duyanların, kanunları incelemek ve ilgili maddeleri yorumlamak için ayıracakları zamandan tasarruf etmelerini mümkün kılmaktır.

I. YÖNETİM KURULU'NA GENEL BAKIŞ

A. TANIMLAR

1. Anonim Şirket

Anonim Şirket, bir unvanı bulunan; ana sermayesi belirli olan ve paylara bölünen; ana sözleşmeyle tayin edilen en az 3 kişiden oluşan (TTK m.312); borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu tutulan şirkettir. Dolayısıyla, ortaklar sadece taahhüt ettikleri sermaye payları ile şirkete karşı sorumludurlar. (TTK m.269).

2. Unvan

TTK m.18 hükmü uyarınca, tüzel kişiliği bulunan ticaret şirketleri tacir (tüccar, ticaretle uğraşan) sayıldıkları için, bir unvan seçip kullanmak mecburiyetindedirler (TTK m.20.1). Unvan, çekirdek ve ekten oluşur. Çekirdek, "şirketin faaliyet konusu" ile "anonim şirket" kelimelerinden ibarettir. (TTK m.45)

3. Pay

"Pay, ortaklık ana sermayesinin belirli sayıda birim değere bölünen her bir parçasıdır."

4. Sermaye

Anonim şirket sermayesinin, belirli ve paylara bölünmüş olması gerekir. Sermaye, "ortaklar tarafından şirkete getirilmesi taahhüt edilen, ülke parası cinsinden olan ve önceden belirlenen sabit bir miktarı" ifade eder.

Anonim Şirket, bir unvanı bulunan; ana sermayesi belirli olan ve paylara bölünen; ana sözleşmeyle tayin edilen en az 3 kişiden oluşan borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu tutulan şirkettir.

5. Amaç

Anonim şirketler, ana sözleşmede (Ek 1) belirtmek kaydıyla, kanunen yasak olmayan her türlü iktisadi amaç ve konu için kurulabilirler.

B. YÖNETİM KURULU'NUN HUKUKİ NİTELİĞİ

Yönetim Kurulu, anonim şirketlerin kanunla düzenlenmiş zorunlu organlarından biridir. Ortaklığın işlerini yönetecek ve üçüncü kişilere karşı şirketi temsil edecek organdır. T.T.K. md. 317 hükmünde "Anonim şirket idare meclisi tarafından idare ve temsil olunur." denilmek suretiyle, Yönetim Kurulu'nun şirketi hem iç ilişkilerde, hem de dış ilişkilerde temsil yetkisine sahip olduğu açıklanmaktadır.

Yönetim Kurulu, Üyeler'den¹ oluşan, daimi yani devamlı faaliyette bulunan bir kuruldur. Üyeler, gerçek kişilerdir (bireylerdir) ve kurula canlılık verirler. Bu itibarla, anonim şirket ile Yönetim Kurulu arasında bir sözleşme değil, organik bir bağ vardır. Yönetim Kurulu şirkete ait hakları kullanır. Şirketin tüzel kişilik kazanmasından, sona ermesine kadar, hatta belirli ölçüde ve sınırlı olmakla beraber tasfiye süresince de (T.T.K. md. 440, 441) şirketin yönetim ve temsil sorumluluğunu üstlenir.

Genel Kurul'un bir ortağı Yönetim Kurulu Üyeliği'ne seçmesi, ona ortaklık tarafından yapılan bir tekliftir. Seçilen üyenin görevi açık veya örtülü olarak kabul etmesiyle de, taraflar arasında bir sözleşme meydana gelir. Açık kabulde, aday açık ve net bir şekilde teklifi kabul ettiğini belirtirken; örtülü kabulde açık ve net biçimde üyeliği kabul ettiğini belirtmez. Bununla birlikte kabul etmediğini de belirtmez. Dolayısıyla olumlu yani kabul durumu şeklinde algılanır. İçeriği itibarıyla taraflar arasındaki bu sözleşme bir vekalet akdidir. Yani, sadece taraflar, bu sözleşmenin niteliğini serbestçe belirleyebilirler. Örneğin; hizmet sözleşmesi olarak kararlaştır-

T.T.K. md. 317 hükmünde "Anonim şirket idare meclisi tarafından idare ve temsil olunur."

1. Üye kavramı, Yönetim Kurulu Başkanı'nı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nı, Yönetim Kurulu Üyeleri'nı kapsar.

rabilirler. Belirtmek gerekir ki, uygulamada Yönetim Kurulu Üyeleri ile anonim şirket arasında hizmet sözleşmesine yönelik çalışmaların yapılması sık rastlanan bir durum değildir.

Yönetim Kurulu pay sahibi üyelere oluşur. Pay sahibi olmayanlar üye seçildiklerinde; ancak, pay sahibi sıfatını kazandıktan sonra işe başlayabilirler.

C. YÖNETİM KURULU ÜYE TÜRLERİ

Anonim şirketlerde şirket ana sözleşmesi ile belirlenen, Genel Kurul tarafından atanan, en az 3 kişiden oluşan bir Yönetim Kurulu bulunur. Yönetim Kurulu pay sahibi üyelere oluşur. Pay sahibi olmayanlar üye seçildiklerinde; ancak, pay sahibi sıfatını kazandıktan sonra işe başlayabilirler. Yönetim Kurulu Üyeleri, kurucu ortaklardan oluşabileceği gibi, aile üyeleri, yöneticiler veya bağımsız üyelere de oluşabilir.

D. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI

Yönetim Kurulu tek kademeli (organlı) ya da iki kademeli Kurul şeklinde işlev görebilir. İsviçre, Türk ve Amerikan Hukuku'ndaki "board system" in benzeri olan "Yönetim Kurulu Sistemi", "tek kademeli sistem"dir. Yani, ülkemizde tek kademe sistemi uygulanmaktadır. Bu sistemde, şirketin sevk ve idaresi Yönetim Kurulu'na aittir (TTK m.317).

Ayrıca, Kurul'a kanun ile bazı imkânlar da verilmektedir. TTK m.319 hükmünde, "İdare ve temsil işlerinin Yönetim Kurulu Üyeleri arasında taksim edilmesi ve yapıma biçiminin belirlenmesi, ana sözleşmede tespit olunur." denilmektedir.

Anonim şirket ile ilgili olarak, Avrupa Birliği Konseyi'nin, 08.10.2001 tarih ve 2157/2001 numaralı Avrupa Anonim Şirket Sözleşmesi'ne ilişkin tüzükte de belirtildiği üzere, İsviçre ve Türk Hukuku'ndaki Tekli Sistem alternatif yönetim biçimi olarak benimsemiştir. (Tüzük m.43.1 ve 2)

Anonim şirketin sevk ve idare yapısına ilişkin "iki kademeli sistem", Alman Hukuku'nda, çok uzun zamandan beri uygulanmakta olan kuvvetler ayrılığı ilkesine dayanır. Bu sistemde şirketin sevk ve idaresi ile denetim işleri birbirinden ayrılmaktadır.

Yönetim Kurulu tek kademeli (organlı) ya da iki kademeli Kurul şeklinde işlev görebilir.

E. YÖNETİM KURULU'NUN ÜYE SAYISI

Anonim şirketlerde, Yönetim Kurulu en az 3 kişiden oluşur (TTK m.312). Türk Ticaret Kanunu'nda, Yönetim Kurulu üye sayısının üst sınırı öngörülmemiştir. Bu nedenle, ortaklar şirket ana sözleşmesi ile diledikleri sayıda üye atayabilirler. Ayrıca, sözleşmeyle üye sayısının taban ve tavan sayıları öngörülerek (örneğin 3-7 gibi) bu aradaki takdir yetkisini Genel Kurul'a da bırakılabilirler. Ana sözleşmedeki Yönetim Kurulu üye sayısı daha sonra usulüne uygun yapılacak sözleşme değişikliği ile eksiltilebilir veya artırabilir. Ancak bu sayı 3 kişiden az olamaz (TTK m.312).

Yönetim Kurulu üye sayısının ana sözleşmede belirlenmesi ve uygulamada da sözleşmede belirtildiği kadar olması gerekir. Eğer sayı sözleşmede belirtilmemişse, 3'den fazla olamaz. Ayrıca, ana sözleşmede üye sayısı 5 iken 7'ye çıkarılmışsa, bu değişiklik için Genel Kurul'un toplanarak onu sözleşmenin tadili onaylaması gerekir. İlave 2 üyenin yasal olarak onayı, tescil ve ilan edildikten sonra yürürlüğe girer.

Kısaca, şirket çalışmaya başladıktan sonra gerek görülürse, Genel Kurul ana sözleşme hükmünü değiştirerek üye sayısını azaltabilir veya çoğaltabilir. Örneğin; "Anonim Şirket Yönetim Kurulu, kurumun ihtiyacına göre Genel Kurul tarafından seçilecek 5 ila 11 kişiden oluşabilir." şeklindeki bir ifadeyi ana sözleşmeye ekleyebilir.

Anonim şirketlerde, Yönetim Kurulu en az 3 kişiden oluşur (TTK m.312). Türk Ticaret Kanunu'nda, Yönetim Kurulu Üye sayısının üst sınırı öngörülmemiştir. Bu nedenle, ortaklar şirket ana sözleşmesi ile diledikleri sayıda üye atayabilirler.

E. YÖNETİM KURULU'NA SEÇİM VE EHLİYET ŞARTLARI

1. Seçim

Yönetim Kurulu'na seçilecek kişilerin pay sahibi olmaları gerekir. Pay sahibi olmayan bir kimse Yönetim Kurulu Üyeliği'ne seçilmiş ise, pay sahibi oluncaya kadar göreve başlayamaz ve Yönetim Kurulu üyelik yetkilerini kullanamaz. Ortak olmadan bu yetkileri herhangi bir şekilde kullananlar, yaptıkları işlerden şahsen sorumlu tutulurlar.

Y ö n e t i m
Kuruluna seçilecek kişilerin pay sahibi olmaları gerekir. Pay sahibi olmayan bir kimse Yönetim Kurulu Üyeliği'ne seçilmiş ise, pay sahibi olunca kadar göreve başlayamaz ve Yönetim Kurulu üyelik yetkilerini kullanamaz.

Yönetim Kurulu Üyeleri en çok 3 yıl için seçilirler. Onunla birlikte ortaklık ana sözleşmesinde aksine bir kayıt olmadıkça tekrar seçilebilirler (T.T.K. m.314).

Türk Ticaret Kanunu'nun madde 314'de ve bunu izleyen maddelerde, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süreleri sona erdiğinde, bu sıfatlarının kendiliğinden düşeceğine ilişkin bir hüküm yoktur. Bu nedenle, yeni yönetim seçilene kadar, önceki yönetim görevine devam eder. Keza, yetkisi devam eden Yönetim Kurulu Üyesi'nin tayin ettiği vekilin yaptığı işlemler, vekile bildirilene kadar geçerli kabul edilir. (Yargıtay 12. Hukuk Dairesi 12.02.1998 E:1998/691, K:1998/1434)

Gerek kuruluş ana sözleşmesinde belirtilen, gerek Genel Kurul ile seçilen ve ticaret siciline kaydedilen Yönetim Kurulu Üyesi adının, soyadının, ikametgâhının ve uyruğunun Ticaret Sicili Gazetesine de tescilli ve ilanı gereklidir.

Anonim şirket, Yönetim Kurulu Üyeleri aşağıda belirtilen yöntemlerden biri ile seçebilir.

a. Sözleşme İle Atama

Anonim şirketin kurulduğu andan itibaren tüzel kişilik kazanması için, ani kuruluşta ilk Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirket ana sözleşmesiyle atanmaları şarttır. Tedrici kuruluşta² ise, ilk Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ana sözleşmeyle görevlendirilmesi mümkün olduğu gibi, Genel Kurul tarafından da seçilmesi mümkündür.

b. Genel Kurul Tarafından Seçim

Genel Kurul toplantısında oy çoğunluğuna sahip Hisse-darlar uygun gördükleri kişileri Yönetim Kurulu'na getirebilirler. Genel Kurul'da Yönetim Kurulu Üyeliği teklif edilen kişiler, pay sahibi sıfatıyla oy kullanma hakkına sahip olurlar.

² Ani kuruluşta kurucular, payların tamamını taahhüt ederler. Şirketin kurulması için başka kimseye müracaat edilmez. Ani olarak kurulan bir anonim ortaklıkta pay sahipleri tescilden itibaren 5 yıl içinde paylarını hâkile müracaat ederek elden çıkarmak isterlerse tedrici kuruluşu düzenleyen hükümler uygulanır. Tedrici kuruluşta, bir kısmı paylar kurucular tarafından taahhüt olunur. Geri kalan kısım için, başka müracaat edilir.

c. Yönetim Kurulu Tarafından Seçim

Görev başındaki Yönetim Kurulu Üyeleri'nden birinin bu sıfatı herhangi bir nedenle son bulduğunda Yönetim Kurulu, boşalan yer için, Kanun'da ve ana sözleşmede gösterilen niteliklere sahip bir kişiyi geçici Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçer. Bu şekilde seçilen üye, Genel Kurul'un ilk toplantısına kadar görev yapar. Geçici görev ile seçilen bu üye, Genel Kurul tarafından kabul edilmese bile, bu süre zarfında yaptığı işler ve kullandığı oylar geçerli olur (TTK m.315).

2. Ehliyet Şartları ve Aranılan Nitelikler

a. Ehliyet Şartları

Hissedarlar, Yönetim Kurulu'na gerçek kişileri seçebilirler. Tüzel kişiler Yönetim Kurulu Üyesi olamazlar. Ancak, tüzel kişilerin temsilcileri olan gerçek kişiler, Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanabilirler. Bu durumda tüzel kişinin temsilcisi, şirkete ve üçüncü kişilere karşı sorumlu olur.

Genel Kurul, tüzel kişi temsilcisini seçerken şirkete faydalı olabilecek kimseleri düşünmek zorundadır. Dolayısıyla, tüzel kişilerin adaylarını seçmek zorunda değildir. Tüzel kişi, Genel Kurul tarafından seçilen temsilciyi değiştiremez.

b. Aranılan Nitelikler

Yönetim Kurulu Üyesi seçilmenin Kanun'da öngörülen ilk şartı, hissedar ve gerçek kişi olmaktır. Bununla birlikte, özel hükümler gereğince, bazı kişiler, anonim şirket Yönetim Kurulu Üyesi seçilemezler. Seçilirlerse bu seçimin geçerli olması için kendilerine, özel hükümlerde öngörülen bazı müeyyideler uygulanır. Örneğin; Devlet Memurları Kanunu'na göre memurlar, görevli oldukları kurumların iştirakleri dışındaki firmalarda görev alamazlar.

Türk Ticaret Kanunu'na göre bir Yönetim Kurulu Üyesi'nde aranılan nitelikler aşağıda sıralanmaktadır:

- ✓ Pay sahibi olmak,
- ✓ Yetki ve sorumluluk taşıyacak tam ehliyet sahibi olmak,

Hissedarlar, Yönetim Kurulu'na gerçek kişileri seçebilirler. Tüzel kişiler Yönetim Kurulu Üyesi olamazlar.

- ✓ İflas etmemek,
- ✓ Hacıra altına alınmamak (kısıtlanmamak),
- ✓ Ağır para cezası ile emniyeti, suiistimal, hırsızlık, dolandırıcılık suçlarından dolayı mahkum edilmemek,
- ✓ Aynı şirkette Denetçi olmamak (TTK m.315).

Üyeler için aranan nitelikler arasında Türk vatandaşı olma şartı ve Türkiye'de ikamet etme mecburiyeti yoktur.

G. YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUKLARI

Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları, genel sorumluluklar, müteselsil (zincirleme) sorumluluklar ve şahsi sorumluluklar şeklinde 3 ana başlık altında incelenebilir.

1. Yönetim Kurulu'nun Genel Sorumlulukları

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, genel sorumlulukları, şirketin tüzel kişiliğine verilecek zarar ile üçüncü şahıslara verilecek zarardan doğan sorumluluk olarak ikiye ayrılabilir.

a. Şirketin Tüzel Kişiliğine Verilecek Zarar

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirket işlerinde gösterecekleri dikkat ve basiret konularında Borçlar Kanunu'nun 528. maddesi tatbik olunur. Bu fıkra "*Şirket işlerini ücretle idare eden ortak, upka bir vekil gibi mesul olur.*" hükmünü taşımaktadır. Ayrıca, bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin ücret alsın ya da almasın sorumluluğu, Borçlar Kanunu'nun 321. maddesine göre tespit olunur.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin sorumlulukları kapsamında şirkete verilecek zarara ilişkin Borçlar Kanunu'nun 321. maddesinde "*kasıt, ihmâl ve dikkatsizlik*" ön şartı aranmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri aleyhine dava açan şirketin, ihmâl ve dikkatsizliği ispat etmesi; hakkında dava açılan üyenin ise, sorumluluktan kurtulmak için, kasıt, ihmâl ve dikkatsizliğinin olmadığını, bütün ihtimamı gösterdiğini veya bütün ihtimamı göstermiş olmakla birlikte zararın meydana

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, genel sorumlulukları, şirketin tüzel kişiliğine verilecek zarar ile üçüncü şahıslara verilecek zarardan doğan sorumluluk olarak ikiye ayrılabilir.

na gelmesine mani olamadığını ispatlaması gerekmektedir. Burada söz konusu şirket zararı, şirket aktiflerindeki fiili bir azalma veya tahmini kârdan eksilmeye sebebiyet verme durumuna ilişkindir.

b. Üçüncü Şahıslara Verilecek Zarar

Şirketi temsile yetkisi bulunanlar, şirketin amaç ve faaliyet alanına giren her türlü işi ve hukuki işlemleri şirket adına yapma ve bunları yaparken şirket adını kullanma hakkına sahiptirler. (TTK m.321/1) Yönetim Kurulu Üyeleri, şirket adına yaptıkları işlemlerden dolayı şahsen sorumlu olmazlar. (TTK m.336/1) Yani temsil veya idare yetkisi bulunan üyelerin görevlerini yaparken işledikleri haksız fiillerden şirket sorumlu tutulur. Şirketin bu zararı tahsil hakkı saklıdır. (TTK m.321/5) Gerek TTK m.336/1.b.5 hükmü, gerek haksız fiillerden doğan zararda şirket zararının karşılanmasını isteme hakkı; Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketin tüzel kişiliği dışında, pay sahiplerine ve üçüncü şahıslara karşı sorumluluğunu artırmaktadır.

Özetle, üçüncü şahıslar yönünden (pay sahipleri ve diğer üçüncü şahıslar) Yönetim Kurulu Üyesi'nin icra ettiği haksız fiillerden dolayı zarar iddiasına muhatap olan, şirketin kendisidir. Yönetim Kurulu Üyesi'nin yol açtığı zararda Borçlar Kanunu'nun 41. maddesinde kayıtlı, "*kasıt, ihmâl veya tedbirsizlik*" ön şartlarından birisi varsa, üçüncü şahıs kendisine haksız olarak yöneltilen fiilden dolayı şirketi dava edebilir. Bu durumda şirket, Yönetim Kurulu Üyesi'nin haksız fiilinden dolayı ödediği zararı, üyenin kusurlu olması sebebiyle kendisinden geri alma hakkına sahiptir.

2. Yönetim Kurulu'nun Müteselsil (Zincirleme) Sorumlulukları

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin müteselsil sorumluluk halleri 2 ana başlık altında toplanabilir: 1- Özel mütesellik sorumluluk 2- Genel mütesellik sorumluluk.

Şirketi temsile yetkisi bulunanlar, şirketin amaç ve faaliyet alanına giren her türlü işi ve hukuki işlemleri şirket adına yapma ve bunları yaparken şirket adını kullanma hakkına sahiptirler.

a. Yönetim Kurulu'nun Özel Müteselsil (Zincirleme) Sorumlulukları

Yönetim Kurulu'nun özel müteselsil sorumlulukları aşağıda yer almaktadır.

✓ *Hisse Senetleri Bedellerine Mahsuben (Hesap edilmiş, hesaba geçirilmiş) Pay Sahipleri Tarafından Yapılan Ödemelerin Doğru Olmaması*: Türk Ticaret Kanunu, anonim şirkette ortağın sorumluluğunu paylarla sınırlamakta ve ortaklara, taahhütlerinden fazlasının yükletilemeyeceğini kabul etmektedir (TTK m.269 - 405/1). Ortakların taahhütlerini ödemeleri TTK m.336/1 ile açıklanmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 336/1 maddesinde "*hisse senetlerinin bedellerine mahsuben pay sahipleri tarafından yapılan ödemelerin doğru olmaması*" ifadesi kullanılmaktadır. Bu ifadedeki, ortağın taahhüt ettiği paya karşılık yapacağı ödeme anlaşılmalıdır. Pay bedellerine mahsuben yapılan ödemelerin doğru olmamasından bir zararın doğması halinde, Yönetim Kurulu Üyeleri müteselsilen sorumludurlar.

✓ *Dağıtılan ve Ödenen Kâr Paylarının Doğru Olmaması*: Türk Ticaret Kanunu'nun 336. maddesinde, şirket varlığının haksız yere dağıtılmasından Yönetim Kurulu Üyeleri müteselsil olarak sorumlu tutulmaktadır. Kanun'un 457. maddesinde ise, anonim şirketin net kârının, yıllık bilançoya göre hesaplanması gerektiğinden bahsedilmektedir.

Yönetim Kurulu'nun bir hesap dönemi sonunda, şirket kâr etmediği halde, ortaklara kâr dağıtması veya Yönetim Kurulu Üyeleri'ne kâr payı vermesi, şirketin dönem başındaki varlıklarının kısmen yitirilmesi veya şirketin ödenmiş sermayesinin fiilen azalması anlamına gelir. Bu nedenle, Yönetim Kurulu, şirket kâr durum da bilançoğu kâr etmiş gibi göstermeme ve dolayısıyla kâr payı dağıtmama sorumluluğunu yüklenir. Eğer, söz konusu durum gerçekleşmiş ise, Yönetim Kurulu'nun sorumluluğu haline dönüşür. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, geri alma hakkının, paranın alındığı tarihten itibaren 5 yıl sonra zaman aşımına uğraması konusuna ilişkindir. Yine dikkat

Yönetim Kurulu Üyesi'nin icra ettiği haksız fiillerden dolayı zarar iddiasına muhatap olan, şirketin kendisidir.

edilmesi gereken bir başka konu da, dağıtılan ve ödenen kâr paylarının hakiki olmamasının, Yönetim Kurulu'nun kusurundan doğmasına yöneliktir. Maddi hata neticesinde fazla ödeme durumu varsa, bu miktarın Yönetim Kurulu tarafından iadesi istenebilir (TTK m.336.1.b.2.).

✓ *Kanuni Olarak Tutulması Gereken Defterlerin Mevcut Olmaması veya Bunların Düzensiz Biçimde Tutulması (TTK m.336)*: Defterlerin tutulmamasından veya kanuna uygun şekilde tutulmamasından şirketin 2 şekilde zarar görmesi mümkündür. Birincisi, hukuki sorumluluğa ilişkindir. Bu sorumluluk, defterlerin şirket lehine delil olarak kullanılamamasından doğan zarara işaret eder. İkinci sorumluluk, Vergi Kanunu'nun uygulanmasından doğan ve şirket tüzel kişiliğinden alınan vergi cezalarına ilişkindir.

✓ *Genel Kurul'dan Çıkan Kararların Sebepsiz Olarak Yerine Getirilmemesi*: Genel Kurul, şirketin en yetkili üst kademe organıdır. Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Kurul tarafından alınan kararları yürütmekten sorumludurlar. Bu sebeple Genel Kurul tarafından alınan kararların sebepsiz olarak yerine getirilmemesinden doğacak zararlardan Yönetim Kurulu Üyeleri müteselsilen sorumludurlar. Ancak, yerine getirilmeyen kararlarla ilgili olarak Yönetim Kurulu tarafından gösterilecek sebep, Genel Kurul veya mahkeme tarafından kabul edildiği takdirde, Yönetim Kurulu'nun müteselsil sorumluluğu söz konusu olmaz (TTK m.336).

✓ *Müdürlerin Sebebiyet Verdikleri Zararlardan Doğan Sorumluluk*: Yönetim Kurulu Üyeleri, şirket müdürlerinin sebebiyet verdiği zararlardan sorumlu tutulamazlar (TTK m.346). Ancak aşağıdaki hallerin varlığında, Yönetim Kurulu Üyeleri yalnız şirkete karşı müteselsilen (zincirleme) sorumlu olurlar:

- Yönetim Kurulu uzman olmayan müdürler atamışsa,
- Müdürlerin şirket için zararlı iş ve işlemlerinde göz yummuşsa,

Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Kurul tarafından alınan kararları yürütmekten sorumludurlar. Bu sebeple Genel Kurul tarafından alınan kararların sebepsiz olarak yerine getirilmemesinden doğacak zararlardan Yönetim Kurulu Üyeleri müteselsilen sorumludurlar.

- Yönetim Kurulu, yetkili olmadığı hususlara müdürleri atamış ve müdür tarafından bir zarar meydana gelmişse.

✓ *Ana Sermayenin Artırılmasında Kanun Hükümlerine Uyulmaması:* Şirket sermayesinin artırılmasına yönelik işlemler, kanun hükümlerine göre ve kanunda gösterilen işlemlere göre yürütülmemişse Yönetim Kurulu Üyeleri ile Denetçiler, ortaklara, pay sahiplerine ve üçüncü şahıslara karşı müteselsilen (zincirleme) sorumlu tutulurlar (TTK m.392).

✓ *Tahvil Çıkartılmasında Kanuna Aykırılık:* Türk Ticaret Kanunu'nun 420 - 433 arasındaki maddeler, tahvillerle ilişkin, çıkarılma şartları, çıkarılabilecek en çok miktar, Genel Kurulu kararı, satın alma taahhütleri, tahvillerin şekli, tahvil defteri gibi bilgileri içermektedir. Bu maddelerdeki yazılı hükümlere aykırı harekette bulunan Yönetim Kurulu Üyeleri, ilgililere karşı müteselsilen (zincirleme) sorumlu kılırlar (TTK m.433).

✓ *Genel Kurul Kararları Aleyhine Suiniyetle (Kötü Niyetle) İptal Davası Açılması:* Genel Kurul kararlarının aleyhine iptal davası açma hakkı, belli şartlarla Yönetim Kurulu'na verilmektedir (TTK. m.381). Yönetim Kurulu bu hakkını suiniyetli (kötü niyetli) bir şekilde kullanırsa, şirkete karşı sorumlu tutulur. Bu nedenle, şirketin uğradığı zarardan Yönetim Kurulu Üyeleri müteselsilen sorumlu olurlar.

✓ *Kuruluştaki Yolsuzlukları Araştırmamadan Doğan Sorumluluk:* Yönetim Kurulu Üyeleri, şirketin kurulmasında yolsuzluk durumunu araştırmakla yükümlüdürler. Dolayısıyla, bu husustaki ihmallerin tespit edilmesinden ve meydana gelen zararın kuruculardan tahsilinden müteselsilen sorumludurlar.

b. Yönetim Kurulu'nun Genel Müteselsil (Zincirleme) Sorumlulukları

Yönetim Kurulu'nun özel müteselsil sorumluluk halleri dışında, Türk Ticaret Kanunu'nda (m.336) belirtildiği üzere, "gerek kanunun gerek ana sözleşmenin Yönetim Kurulu

"Gerek kanunun gerek ana sözleşmenin Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yüklediği diğer görevleri kasten veya ihmal neticesinde yapmaları" Yönetim Kurulu Üyeleri'ni şirkete, pay sahiplerine ve üçüncü şahıslara karşı müteselsil sorumlu hale getirir.

Üyeleri'ne yüklediği diğer görevleri kasten veya ihmâl neticesinde yapmamaları" Yönetim Kurulu Üyeleri'ni şirkete, pay sahiplerine ve üçüncü şahıslara karşı müteselsil sorumlu hale getirir.

3. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Şahsi Sorumlulukları

✓ *Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Menfaatlerini veya Yakınlarının Menfaatlerini İlgilendiren Hususların Müzakeresine Katılmadan Doğan Sorumluluk:* TTK'nın 332. maddesine göre, Yönetim Kurulu Üyeleri, usul (kardeş, kuzen, yeğen vb.), altsoy (çocuk, torun vb.) ve üstsoy (anne, büyükbaba vb.) biriyle, eş ve üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kanbağı ve evlilik bağı ile oluşan akrabalarının³ çıkarlarına ilişkin konuların görüşüldüğü toplantılara/kararlara katılamazlar. Böyle bir durumda, ilgili üye ilgisini Kurul'a bildirmeye ve durumu, o toplantının zaptına yazdırmaya mecburdur. Aksi taktirde Yönetim Kurulu Üyesi, ilgili konu yüzünden şirkette meydana gelen zararın tazmin etmekte yükümlü tutulur.

✓ *Şirket İle İşlem Yapma Yasağı:* Türk Ticaret Kanunu'nun 334. maddesi hükmüne göre, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketin ana sözleşmesinde kayıtlı bulunan amaç ve faaliyet alanlarına giren işlerden herhangi birini, kendisi veya başkası namına bizzat veya dolaylı olarak yapabilmesi için, Genel Kurul'dan izin almaları gereklidir.

Bunun için konu, Genel Kurul gündemine konulmalı ve Genel Kurul toplantı tutanağında "Türk Ticaret Kanunu'nun 334. maddesine göre Yönetim Kurulu Üyeleri'ne izin verilmiştir." şeklinde yazılmalıdır. Bahsi geçen husus genellikle pratikte m.335'i de kapsayacak şekilde yani, birlikte ele alınmaktadır.

✓ *Rekabet Yapma Yasağı:* Türk Ticaret Kanunu'nun 335. maddesine göre Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, şirketin faaliyet konusuna giren işlemleri ve uygulamaları kendisi veya başkası hesabına yapabilmeleri ve aynı faaliyet alanının-

Yönetim Kurulu Üyeleri, usul (kardeş, kuzen, yeğen vb.), altsoy (çocuk, torun vb.) ve üstsoy (anne, büyükbaba vb.) biriyle, eş ve üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kanbağı ve evlilik bağı ile oluşan akrabalarının çıkarlarına ilişkin konuların görüşüldüğü toplantılara/kararlara katılamazlar.

3 Usul, kardeş, yeğen, kuzen, hala, amca, dayı, teyze gibi yan hısımlıktan; alt soyl, çocuklar, torunlar, torun çocukları gibi aşağıya doğru devam edenleri; üst soyl, ana- baba, büyük anne- baba gibi yukarı doğru devam edenleri anılır. Sıhrî (kayın); evlenme ile oluşan akrabalıktır. Örneğin, koca ile baldu, sıhrî hısımdır. Çünkü, aralarında herhangi bir kan bağı yoktur.

da bulunan bir şirkete sınırsız sorumlu ortak sıfatı ile girebilmeleri için, Genel Kurul'dan izin almaları gereklidir.

Bu hükme aykırı harekette bulunan Yönetim Kurulu Üyeleri'nden şirket tazminat isteme veya tazminat yerine yapılan işlemi şirket namına yapılmış kabul etme ve üçüncü şahıslar adına gerçekleştirilen sözleşmeden doğan menfaatlerin şirkete ait olmasını talep etme hakkına sahiptir. Konu muamele yapma yasağında olduğu gibi, TTK m.334-335 dahilinde ele alınır. Genel Kurul toplantı tutanağına "Türk Ticaret Kanunu'nun 334 ve 335 maddelerine göre Yönetim Kurulu Üyeleri'ne izin verilmiştir." şeklinde yazılarak Yönetim Kurulu Üyeleri'ne izin verilir.

Türk Ticaret Kanunu'nun 334. ve 335. maddelerine göre verilen izin, kuruluş esnasında ana sözleşmeye de konulabilir. Bu durumda her Genel Kurul toplantısında bu yönde bir karar alınmasına gerek kalmaz.

✓ **Yanlış Beyandan Doğan Sorumluluk:** Türk Ticaret Kanunu'nun 339. maddesinde göre, "şirketin hali hazırdaki durumu hakkında her ne şekilde olursa olsun yanlış zannetmelere yol açacak hileler yapan veya hakikate aykırı beyanda bulunmak suretiyle üçüncü şahısları aldatan" Yönetim Kurulu Üyesi'nin, şahsen sorumlu olacağı belirtilmektedir. Buna göre yanlış beyanda bulunarak üçüncü kişileri aldatan Yönetim Kurulu Üyesi, işlediği fiilden dolayı şahsen sorumludur.

✓ **Yolsuz İşlemi Denetçilere Bildirme Mecburiyetine Uymama:** Kanunun Yönetim Kurulu'na vermiş olduğu yetkiler çerçevesinde, Yönetim Kurulu şirketteki yolsuz bir işlemi Denetçi'ye/Denetim Komitesi'ne bildirmek mecburiyetindedir. Üyeler söz konusu yükümlülüğü yerine getirmediği takdirde, yolsuzluğu yapanlar gibi sorumlu tutulurlar.

Bu konuda, Türk Ticaret Kanunu'nun 308. maddesinde "İlk Yönetim Kurulu Üyeleri ile Denetçiler, şirketin kurulmasında yolsuzluk olma durumunu incelemekle yükümlüdürler. Bu hususta ihmal anlaşılırsa ve meydana gelen zarar karşılığı tazminat kurucularından alınmazsa, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Denetçiler söz konusu zarardan müteselsilen sorumlu olurlar." hükmü yer almaktadır.

"İlk Yönetim Kurulu Üyeleri ile Denetçiler, şirketin kurulmasında yolsuzluk olma durumunu incelemekle yükümlüdürler. Bu hususta ihmal anlaşılırsa ve meydana gelen zarar karşılığı tazminat kurucularından alınmazsa, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Denetçiler söz konusu zarardan müteselsilen sorumlu olurlar."

Türk Ticaret Kanunu'nun 337. maddesi de "Yeni seçilen veya atanmış Yönetim Kurulu Üyeleri, kendinden önceki üyelerin yolsuz işlemlerini Denetçilere bildirmeye mecburdurlar. Aksi halde kendinden önceki üyeler gibi sorumluluğa iştirak ederler." hükmünü taşımaktadır.

✓ **Sır Saklama Yükümlülüğüne Uymama:** Türk Ticaret Kanunu'nun 363. maddesine göre, Genel Kurul'un veya Yönetim Kurulu'nun izni ile incelenen defterlerden ve belgelerden öğrenilecek sırlar haricinde, hiç bir ortak şirketin iş surlarını öğrenme hakkına sahip değildir.

Ortaklar şirkete ait öğrenmiş oldukları işe ilişkin sırları, sonradan ortaklık hakkını kaybetmiş olsalar dahi, gizli tutmak mecburiyetindedirler. Bu mecburiyeti yerine getirmeyen yani, şirketin sırlarını deşifre eden ortak, meydana gelecek zararlardan şirkete karşı mesul olur. Şirketin şikayeti üzerine, Yönetim Kurulu Üyesi, firmayı herhangi bir zarara uğratmasa dahi, 1 yıla kadar hapis ile cezalandırılabilir.

Ortaklar şirkete ait öğrenmiş oldukları işe ilişkin sırları, sonradan ortaklık hakkını kaybetmiş olsalar dahi, gizli tutmak mecburiyetindedirler.

H. YÖNETİM KURULU ÜYELERİ'NİN GÖREVLERİ VE YETKİLERİ

Yönetim Kurulu'nun görevleri ve yetkileri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

- ✓ Şirketi yönetmek ve temsil etmek (TTK m.317),
- ✓ Şirket ana sermayesinin kısmen veya tamamen kaybedilmesi halinde Kanun'da öngörülen işleri icra etmek (TTK m.324),
- ✓ Yönetim Kurulu yıllık faaliyet raporunda yer almak üzere, kar dağıtımına ilişkin teklifleri hazırlamak (TTK m.325, 327),
- ✓ Şirket defterlerinin kanuni usullere göre tutulmasını sağlamak (TTK m.326),
- ✓ Genel Kurul'un almış olduğu kararları uygulamak (TTK m.336),
- ✓ Genel Kurul'u olağan ve olağanüstü toplantıya çağırarak (TTK m.365),

- ✓ Genel Kurul toplantı gündemini hazırlamak (TTK m.369),
- ✓ Genel Kurul tutanaklarını ve hazırun cetvelini (Genel Kurul toplantısına katılanların yazıldığı, toplantıda kimlerin hazır olduğunu belirten tutanak) hazırlamak (TTK m.375),
- ✓ Gerektiği takdirde Genel Kurul kararlarının iptalini dava etmek (TTK m.381),
- ✓ Şirket ana sözleşmesinin değiştirilmesi halinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan bununla ilgili ön izin alınmasını sağlamak (TTK m.386),
- ✓ Sermaye artırılmasında veya azaltılmasında, kanunda öngörülen işlemlerin yapılmasını sağlamak (TTK m.391 vd. ve 396 vd.),
- ✓ Aynı sermaye (para dışındaki, daha çok malları ifade eden sermaye, arsa, ev gibi) koyarak şirket ana sermayesinin artırılmasında değer biçmek (TTK m.392),
- ✓ Genel Kurul kararlarının, ticaret siciline tescilini ve ilanını yapmak (TTK m.300, 301, 321, 323, 352, 378, 383, 390, 3954, 398, 423, 438, 441, 442, 449, 451, 452 ve 454),
- ✓ Nama yazılı pay senetlerinin devrini onaylamak (TTK m.418),
- ✓ Şirketin sona ermesi ve tasfiyesi halinde, TTK m.445, 451, 454'de öngörülen işlemlerin; tasfiye memuru bulunmadığı durumda, tasfiye memuru sıfatıyla, yapılmasını sağlamak. (TTK m.441)

Yönetim Kurulu toplantılarında üyeler, şirketi temsil edenlerden ve Yönetim Kurulu işlerini yürütenlerden işler hakkında açıklama isteme hakkına sahiptirler.

I. YÖNETİM KURULU ÜYELERİ'NİN HAKLARI

Yönetim Kurulu toplantılarında üyeler, şirketi temsil edenlerden ve Yönetim Kurulu işlerini yürütenlerden işler hakkında açıklama isteme hakkına sahiptirler. Kurul, bu toplantılarda, defterlerin ve dosyaların kendisine sunulmasına dahi karar verebilir.

Ayrıca, her bir üye, Yönetim Kurulu'nun toplantıya davet edilmesini, Yönetim Kurulu Başkanı'ndan yazılı olarak isteyebilir (TTK m.331).

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bir başka hakkı da ücrete ilişkindir. Yönetim Kurulu, ana sözleşmede aksine hüküm olmadığı takdirde, üyelerine, her bir toplantı için ücret vermek durumundadır. Ücret miktarının ana sözleşmede belirlenmediği hallerde Genel Kurul tarafından saptanması gerekir. (TTK m.333).

J. YÖNETİM KURULU'NUN ÇALIŞMA PRENSİPLERİ

Yönetim Kurulu'nun çalışma prensipleri içerisinde yer alan toplantılara, karar alma biçimine ve işletmeyi temsil şekline ilişkin TTK'daki uygulamalar aşağıda yer almaktadır.

1. Toplantı

Yönetim Kurulu, görevlerini, kurul olarak, kurul halinde yerine getirir; kararlarını kurul olarak toplantılarda alır. Toplantılara katılmak, görüş beyan etmek ve oy kullanmak her üyenin hem hakkı, hem de görevidir. Görevin mazeretsiz olarak yerine getirilmemesi, üyenin sorumluluğuna yol açar.

a. Toplantı Nisabı (Yeter Sayısı)

Ana sözleşmede aksine hüküm olmadıkça Yönetim Kurulu'nun karar verebilmesi için üyelerin en az yarısından bir fazlasının hazır olması şarttır (TTK m.330).

b. İşbölümü

TTK'nın 319. maddesinde, ana sözleşmede idare ve temsil işlerinin Yönetim Kurulu Üyeleri arasında taksimi ve işlerin yapılma biçimi tespit edilmektedir. Yönetim Kurulu, en az 1 üyesine şirketin yetkisini (salahiyetini) verir. Ana sözleşme ile temsil yetkisinin ve idare işlerinin hep-

Yönetim Kurulu, görevlerini, kurul olarak, kurul halinde yerine getirir; kararlarını kurul olarak toplantılarda alır.

sinin veya bir kısmının Yönetim Kurulu'na veya pay sahibi olmaları zaruri bulunmayan müdürlere bırakılması mümkündür. Bu nedenle, Genel Kurulda, Yönetim Kurulu'na da yetki verilebilir. Herhangi bir kaydın bulunmadığı durumda TTK m.317 hükmü uygulanır. Bu madde, "Anonim şirket idare meclisi tarafından idare ve temsil olunur." şeklindedir.

TTK m.321 uyarınca temsile yetkili olanlar, şirketin amacına ve faaliyet alanına dahil olan her nev'i işleri ve bütün işlemleri Yönetim Kurulu adına yapma ve şirket unvanını kullanma hakkına sahiptirler.

c. Toplantı Yeri

Toplantı kural olarak ortaklık merkezinde (işyerinde) yapılır. Toplantı yeriyle ilgili ana sözleşmede bir düzenleme yoksa, özel durumlar karşısında başka mekânlarda da toplantı yapılabilir.

d. Toplantı Sıklığı

Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı'nın belirlediği tarihte ve saatte toplanır. Yönetim Kurulu Başkanı, gerekli gördüğü durumlarda ek toplantı yapabilir, bu toplantının tarihini ve saatini belirleyebilir.

e. Toplantı Gündemi

Toplantı gündemi hakkında kanunda herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.

f. Toplantıya Çağrı

Yönetim Kurulu toplantısına çağrı, Yönetim Kurulu Başkanı tarafından yapılır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nden her biri de başkana ya da vekiline yazılı olarak başvurmak suretiyle, kurulun toplantıya çağrılmasını talep edebilir. Olağanüstü toplantı talep eden üye, bu isteğin gerekçesini ve toplantının gündemini yazılı olarak bildirmelidir. (TTK m.331)

Ana sözleşme ile temsil yetkisinin ve idare işlerinin hepsinin veya bir kısmının Yönetim Kurulu'na veya pay sahibi olmaları zaruri bulunmayan müdürlere bırakılması mümkündür.

g. Çağrının Şekli

Yönetim Kurulu'nun çağrı şekline ilişkin, kanunda özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Yani, çağrının belirli şekilde yapılması zorunluluğu yoktur. Önemli olan, tüm üyelerin toplantıdan haberdar edilmeleridir. Bu taahhütlü (ia- deli taahhütlü bildirim gibi, karşı tarafa bildirim ulaştığına dair belge) olabileceği gibi, acil durumlarda telefonla da yapılabilir.

h. Toplantıya Katılma Yasağı

TTK m.332 uyarınca, Yönetim Kurulu Üyeleri kendilerinin veya 349. maddede sayılan yakınlarının menfaatlerini ilgilendiren konuların görüşüldüğü toplantılara katılamazlar. Bu durumda, ilgili Yönetim Kurulu Üyeleri, ilgisini kuru- la bildirmeye ve durumu toplantı tutanağına yazdırmaya mecburdur. Yasağa aykırı davranış sonucunda anonim şirketin zarar görmesi halinde, ilgili üyenin sorumluluğu söz konusudur (TTK m.332.2).

i. Toplantıya Denetçiler'in Katılması

TTK m.357 hükmü uyarınca, Denetçiler Yönetim Kurulu toplantılarında müzakereye ve oylamaya katılmamak kaydıyla hazır bulunabilirler. Yönetim Kurulu toplantılarına katılan Denetçiler, yararlı ve uygun gördükleri hususları, gündeme getirerek görüşülmesini sağlayabilirler (TTK m.357 1- 2.). Bu nedenle, Yönetim Kurulu toplantılarından ve gündeminden Denetçiler'in de çağrı usulüne uygun şekilde haberdar edilmeleri gereklidir.

j. Toplantı Tutanağı

Yönetim Kurulu toplantıları, kayıt tutucu tarafından tutanağına geçirilir. Esasen, Yönetim Kurulu, toplantılar ve müzakereler sonucunda alınan kararları, TTK m.326.5 hükmü uyarınca yazılı olarak tutmak zorundadır. Bu madde, alınan kararların Yönetim Kurulu Karar Defterine geçirilmesine ve imzalanmasına ilişkindir. Yönetim Kurulu kararları, yazılıp, karar için yeterli sayıda lehte oy kullanan üye tarafın-

Denetçiler Yönetim Kurulu toplantılarında müzakereye ve oylamaya katılmamak kaydıyla hazır bulunabilirler.

dan imzalanmadıkça geçerli olmaz. Muhalif kalan üyeler isterlerse muhalefet şartı yazıp imzalayabilirler. Alınan kararlar, toplantıda bulunan üyelerin adları, toplantı günü, verilen oylar ve açıklayıcı diğer bilgilerle birlikte Yönetim Kurulu Karar Defteri'ne geçirilir ve üyelerce imzalanır.

Uygulamada, Yönetim Kurulu kararlarına ilişkin tutanaklar yazılıp, üyelerce imzalandıktan sonra, karar defterine yapıştirilmalıdır. Ancak, kararların el yazısı ile de karar defterine yazılmasında hiçbir sakınca yoktur. Her üye gündem maddeleriyle ilgili konuşmasının özetini tutanağa yazdırabileceği gibi, müzakereler sonucunda ortaya çıkan karar da tutanağa yazılabilir.

2. Karar

Yönetim Kurulu kararları, yazılı olması ve karar için yeterli sayıda leyhte oy kullanan üyeler tarafından imzalanması halinde geçerli olur. (T.T.K. m.330)

a. Karar Nisabı (Yeter Sayısı)

Ana sözleşmede aksine hüküm olmadıkça Yönetim Kurulu'nun bir karar verebilmesi için üyelerin en az yarısından bir fazlasının hazır olması şarttır. (TTK m.330) Bu, toplantıda bulunan üyelerin çoğunluğu demektir. Oy eşitliği halinde; konu gelecek toplantıya ertelenir. Ertelenen toplantıda da ilgili madde eşit oy alırsa, öneri ret edilmiş sayılır.

b. Elden Dolandırma Yolu ile Karar

Karar, Yönetim Kurulu toplantılarında alınır. Ancak, Yönetim Kurulu'nun karar alabilmek için toplantı yapma zorunluluğu yoktur. Bir üyenin yaptığı öneriye, diğer üyelerin olurlarını yazılı olarak bildirmeleri suretiyle de, karar alınabilir. Bununla birlikte, **üyelerden biri müzakere isteminde bulunur ise, toplantı yapmak gerekir.** Bu yol ile kararın alınması için gerekli yeter sayı, yukarıda da belirtildiği üzere mevcut üye sayısının çoğunluğudur.

Yönetim Kurulu kararları, yazılı olması ve karar için yeterli sayıda leyhte oy kullanan üyeler tarafından imzalanması halinde geçerli olur. (T.T.K. m.330)

c. Oy ve Oylama

Toplantılarda her üyenin bir oyu vardır ve üye, oy hakkını şahsen kullanmalıdır. Oyun, temsilci aracılığı ile kullanılması mümkün değildir. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin, diğer bir Yönetim Kurulu Üyesi'ni toplantıda temsil etmesi de Kanun'da kabul görmemektedir. Yönetim Kurulu'nda teklifler kural olarak açık biçimde oylanır. Ancak, gerekli görülmesi durumunda, özellikle, manevi ve psikolojik baskılardan ve etkilerden kaçınmak amacıyla oylamanın gizli yapılmasına da karar verilebilir.

Gönderilen oyların tutanağa geçirilmesi, oy sayımında hesaba katılması gereklidir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin özürsüz olarak toplantıya katılmayıp karar alınmasını engellemeleri, hakkın kötüye kullanılmasıdır. Ancak, geçerli bir mazereti nedeniyle toplantıya katılmayan üyenin, gündemdeki maddelere ilişkin görüşünü ve oyunu yazılı olarak bildirmesi neticesinde durum geçerli oy kullanma olarak hesaba katılır. Kanunda üyelerin çekimser oy kullanma durumuna ilişkin açıklık yoktur.

d. Karar Gerektirmeyen Görevler

Yönetim Kurulu'nun toplantı karar almasına gerek olmadan yapılacağı görevler arasında TTK 66.1, 326, 428 maddeleri uyarınca şirketin amacına ulaşması için şirket defterlerinin tutulması; personel seçme ve atama işlemlerinin yapılması; envanter, bilanço, kâr- zarar hesabı ve yıllık faaliyet raporlarının düzenlenmesi gibi işlemler yer almaktadır.

3. Yetki

a. Temsil Yetkisi

Temsil yetkisi, yapılan işlemler aracılığıyla ortakları, hak sahibi yapabilme ve borcu üstlenebilme durumunu ifade eder. Yönetim Kurulu, şirketi, gerek iç ilişkilerde ortaklara karşı, gerekse dış ilişkilerde üçüncü kişilere karşı temsil eder. Yönetim Kurulu Üyeleri şahsen seçildikleri için, görev-

Toplantılarda her üyenin bir oyu vardır ve üye, oy hakkını şahsen kullanmalıdır. Oyun, temsilci aracılığı ile kullanılması mümkün değildir.

lerini de şahsen yerine getirmek zorundadırlar. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, toplantıya katılma ve oy kullanma hususundaki yetkisini üçüncü kişilere devretmesi caiz değildir. Aksi durumda, Genel Kurul'un, Yönetim Kurulu Üyeleri'ni seçme konusundaki kural ihlal edilir. Temsil yetkisinin kullanılmasında iki temel husus vardır: 1. İmza Şekli, 2. Birlikte Temsil.

- ✓ **İmza Şekli:** İmza, şirket namına imza yetkisi olanların, şirket unvanı altında imza atmaları suretiyle gerçekleşir (TTK m.322). Ancak bir üyenin imzasının yasal olması için, göreve başlarken imza örneğinin notere tasdik ettirilmesi ve ticaret sicili memurluğuna verilmesi gerekmektedir.
- ✓ **Birlikte Temsil:** TTK md. 321. 3 hükmü "*birlikte temsili*" kabul etmektedir. Bu maddede tüm Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından birlikte temsil değil, "*çift imza*" ilkesi benimsenir. Ana sözleşmeye konulacak özel hüküm ile, ferdi temsil kuralı eklenebileceği gibi, ikiden fazla imza da benimsenebilir. Birlikte temsil için, imzaların tescil ve ilan ettirilmesi gereklidir.

Genel Kurul'a bırakılmış olan yetkilerin dışında kalan konularda, yetkiler genişletilebilir veya daraltılabilir. yetki daraltma/genişletme için, ana sözleşmeye gerekli hükümler eklenmelidir.

b. Yönetim Yetkisinin Genişletilmesi veya Daraltılması

Kanun'da münhasıran (Genel Kurul dışında herhangi bir organın yapamayacağı, sadece, Genel Kurul'un yapabileceği işler, yalnız) Genel Kurul'a bırakılmış olan yetkilerin dışında kalan konularda, yetkiler genişletilebilir veya daraltılabilir. Yönetim Kurulu'nun idare yetkisi Kanun ve ana sözleşme ile Genel Kurul'a verilen işlerin dışında kalan, şirketin faaliyet amacı içindeki tüm işleri kapsar. Ancak, yetki daraltma/genişletme için, ana sözleşmeye gerekli hükümler eklenmelidir. Örneğin; ana sözleşmede aksine bir hüküm yoksa, Genel Müdür'ü atama yetkisi Yönetim Kurulu'na aittir.

K. YÖNETİM KURULU ÜYESİ SIFATININ KAYBEDİLMESİ

Yönetim Kurulu Üyesi sıfatının kaybedilmesi, kendiliğinden sona erme veya istifa şeklinde olur.

1. Kendiliğinden Sona Erme

Yönetim Kurulu Üyesi sıfatı, üyenin iflas etmesi, kısıtlanması, ağır hapis cezasına çarptırılması, TTK m.315'de sayılan yüz kızartıcı suçlardan birisinden dolayı mahkum olması, üyelik için gerekli kanuni nitelikleri kaybetmesi ve görev süresinin dolması hallerinde kendiliğinden sona erer (TTK m.315).

2. İstifa

Türk Ticaret Kanunu'nda Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçimi ile ilgili hükümler mevcut olmasına rağmen, istifalarıyla ilgili hükümler bulunmamaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri ile şirket arasındaki ilişki esas itibariyle birinci derecede şirket ana sözleşmesine dayanmaktadır. Bu durumda Türk Ticaret Kanunu'nda olmayan hükümler için Borçlar Kanunu'ndaki vekalet hükümleri uygulanır. Borçlar Kanunu'na göre her zaman "vekaletten" istifa etmek mümkündür. Yöneticilerin istifa hakkı, hiçbir sınırlamaya tabi tutulamaz. İstifa, hizmet sözleşmesini tek taraflı bozucu nitelik doğuran bir hak niteliğinde olduğundan, iç ilişkilerde bu yöndeki beyanın şirkete ulaşmasıyla hukuki sonuç doğurur. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu'nun kabulüne bağlı değildir.

Yönetim Kurulu Üyeleri her zaman istifa edebilirler. İstifa eden üyenin yerine, ana sözleşme ve kanun gereği, Yönetim Kurulu tarafından yeni üye atanabilir. Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atanma yazılı şekle tabi olduğundan, istifanın da yazılı olması gereklidir. Bu nedenle, birden fazla üyenin birlikte istifa etmesi veya başka nedenlerle üyelik sıfatını aynı zamanda kaybetmesi olasıdır. İstifa eden üye sayısının,

İstifa, hizmet sözleşmesini tek taraflı bozucu nitelik doğuran bir hak niteliğinde olduğundan, iç ilişkilerde bu yöndeki beyanın şirkete ulaşmasıyla hukuki sonuç doğurur.

Kurul'un çoğunluğunu ya da azınlığını oluşturması durumları, ayrı ayrı ele alınmalıdır.

a. Ayrılan Üyelerin Yönetim Kurulu'nun Azınlığını Oluşturması

Birden fazla üyenin, üyelik sıfatını kaybetmesi Yönetim Kurulu'nun çoğunluklu (yarıdan bir fazlası) toplanma şartını bozmuyorsa, boşalan üyelikler yeni Yönetim Kurulu tarafından doldurulabilir. Yani Yönetim Kurulu Üyeliği'ni kaybedenlerin azınlıkta olması halinde, bu üyelerin yerlerine yenilerinin seçilmesi için, kalan diğer üyelerin Kurul halinde toplanması yeterlidir.

b. Ayrılan Üyelerin Yönetim Kurulu'nun Çoğunluğunu Oluşturması

Yönetim Kurulu Üyeliği'ni kaybedenlerin çoğunlukta (yarıdan bir fazlası) olması halinde, kalan üyeler tarafından istifa edenlerin yerlerine yenilerinin seçilmesi mümkün olmaz. Bu durumda Denetçiler tarafından Genel Kurul'un acilen toplantıya çağırılması ve yeni üyelerin seçilmesi için Genel Kurul'un toplantı yapması gerekir. Bahsi geçen koşulda, Genel Kurul sadece boş üyelikler için seçim ve atama yapabileceği gibi, istifa etmeyip görevde kalan diğer üyeleri de azledip yerine yenilerini seçebilir veya kalan üyeleri tekrar Yönetim Kurulu Üyesi olarak atayabilir.

Ancak, uygulamada çoğunluğun istifası halinde, her defasında Genel Kurul'a gidilmesi sorun yaratır. Birden fazla üyenin istifası söz konusu olduğunda, üyelerin birer birer ya da Yönetim Kurulu'nun çoğunlukla toplanmasını imkânsız hale getirmeyecek şekilde, sıra ile ikişer üçer istifa etmesi istenir. Böylece, boşalan üyeliklere atama yapıldıktan sonra, diğerlerinin istifası kabul edilir.

c. Yönetim Kurulu Üyeliği'nden İstifanın Sonuçları

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin istifası nedeniyle meydana gelen değişikliğin, Yönetim Kurulu tarafından ticaret siciline tescil ve ilan ettirilmesi gerekir. Yönetim Kurulu, şir-

Yönetim Kurulu Üyeliği'ni kaybedenlerin çoğunlukta (yarıdan bir fazlası) olması halinde, kalan üyeler tarafından istifa edenlerin yerlerine yenilerinin seçilmesi mümkün olmaz. Bu durumda Denetçiler tarafından Genel Kurul'un acilen toplantıya çağırılması ve yeni üyelerin seçilmesi için Genel Kurul'un toplantı yapması gerekir. Bahsi geçen koşulda, Genel Kurul sadece boş üyelikler için seçim ve atama yapabileceği gibi, istifa etmeyip görevde kalan diğer üyeleri de azledip yerine yenilerini seçebilir veya kalan üyeleri tekrar Yönetim Kurulu Üyesi olarak atayabilir.

keti temsile yetkili olan kişileri tescil edilmek üzere ticaret siciline bildirmekle yükümlü olduğu gibi, istifa nedeniyle temsil yetkisi kalkan Üyelerin istifalarını da, sicile bildirmekle yükümlüdür.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin istifa tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Üyesi sıfatı sona erdiği için, bu tarihten sonraki işlemlerden Yönetim Kurulu Üyesi olarak sorumlu tutulamazlar. Zamansız istifa nedeniyle uğranılan şirket zararını tazmin yükümlülüğü istisnai bir durumdur. İstifa etmek isteyen Yönetim Kurulu Üyesi'nin, bu tazmin yükümlülüğünden kurtulmak için, Yönetim Kurulu'nun toplanıp istifa edecek üyenin yerine geçici olarak birini atama imkânını sağlayacak asgari süreyi, şirket Yönetim Kurulu'na tanuması gereklidir.

Yönetim Kurulu, bir kurumun yasalar önündeki en yetkili organıdır. Günümüzde yasalar nezdinde büyük önem atfedilen kurulun, işletme faaliyetlerinde önemi yeterince anlaşılammakta ve bu konudaki çalışmalar formalitenin yerine getirilmesinden öte gidememektir. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu toplantılarına ve kurulda alınan kararlara ilişkin yasal denetimlerin sıklaştırılması ve denetimler neticesinde uygunluk kriterlerini sağlayamayan firmaların tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması şarttır. Ancak, denetimlerden daha da önemlisi, hissedarların, kurulun faydalarını görerek, aktive etmelerinin gerekli olduğuna gönülden inanmalarıdır. Bu amaçla, gerek devletin, gerek özel sektörün, gerek öğretim üyelerinin firmaları bilinçlendirmeleri, bunun için yayınların, konferansların, televizyon programlarının artırılması, konunun üniversitelerde ayrı bir ders olarak okutulması, sertifika programlarının düzenlenmesi, teşviklerin verilmesi vb. gereklidir.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin istifa tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Üyesi sıfatı sona erdiği için, bu tarihten sonraki işlemlerden Yönetim Kurulu Üyesi olarak sorumlu tutulamazlar.

İKİNCİ BÖLÜM

UYGULAMADA VE KURUMSAL YÖNETİŞİMDE YÖNETİM KURULU

Yeni bir felsefe, yeni bir yaşam biçimi karşılıksız elde edilmez. Ancak, büyük sabır ve çabayla elde edilir.

Fyodor Dostoyevsky

Anonim şirketlerde, Yönetim Kurulu şirketi kanunlar önünde temsil eden ve yasal olarak oluşturulması zorunluluk arz eden bir organdır. Uygulamada pek çok şirketin, yasal zorunluluk nedeniyle Yönetim Kurulu'nu oluşturduğu ve Yönetim Kurulu Üyeleri'ni sadece şirket ana sözleşmesinde belirttiği, ancak kurula işlerlik kazandırmadığı görülmektedir. Daha açık bir ifade ile, iş dünyasındaki pek çok firma sahibinin, Yönetim Kurulu'nun önemini yeterince kavrayamadığı, pek çok patronun nihai olarak tek başına karar verme isteğini sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca, çok sayıdaki patronun, icraatle ilgili işleri yapmaktan hoşlandığı ya da bu işleri yapmayı bildiği için stratejik nitelikteki işleri yapmaktan kaçındığı veya stratejik özellikteki işleri dikkate almadığı ya da uzun vadeli stratejik kararları ülkedeki istikrarsızlığın arkasına sığınarak almaktan kaçındığı görülmektedir.

Bahsedilen noktalardan hareketle, ikinci bölümde, şirketini değişen yeni Dünya dinamiklerine uyumlu kılmak, şirketin hisse değerini artırmak, gelecekte de ülke ekonomisine katkı sağlamak ve uluslar arası arenada yer bulmak isteyenlere ideal Yönetim Kurulu'nun temel özellikleri aktarılmaya çalışılacaktır. Bununla birlikte, ideal Yönetim Kurulu özelliklerinin şirketten şirkete farklılık göstereceği de unutulmamalıdır. Dolayısıyla, buradaki bilgiler, bir çerçeve oluşturmak ve genel kabul gören ilkeleri sunmak amaçlarıyla aktarılmaktadır.

I. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

A. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kurumsal Yönetişim kavramı, farklı araştırmacılar ve akademisyenler tarafından değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Kurumsal Yönetişimi, Demb Nuebauer (1992) "yatırımcıların haklarına ve isteklerine yanıt verme süreci" olarak ifade etmektedirler. Görüleceği bu üzere bu tanımlamada, sadece şirket ortakları dikkate alınmaktadır.

Tricker (1994) kurumsal yönetişimi "üst yönetim ile etkileşim ve işlerle ilgili şirket sahipleri, garantiörler, finansörler, analistler ve denetçiler arasındaki ilişkiler bütünü" şeklinde ele almaktadır. Demb ve Nuebauer'in tanımlamasından farklı olarak burada, yatırımcıların dışında diğer çıkar gruplarına ve gruplar arasındaki etkileşimin önemine (müşteriler hariç) yer verilmektedir.

Monks- Minow (1995), kavramı, "kuruluşların yönünü ve performansını belirlemedeki ilişki"; Zingales (1998) "karmaşık bir değişken dizi" biçiminde değerlendirmektedir. Tanımlamada, ilişkilerin şirket performansına getireceği katkı üzerine odaklanılmaktadır.

Shleifer- Vishny (1997) kurumsal yönetişimi, "yatırımların geri dönüşünü garantiye alma yolu" olarak ele alarak, kârlılık üzerine dikkat çekmektedir.

"Şirketin yönetimine, yönetimin kontrolüne ve performansına odaklanan Kurumsal Yönetişim, şirketin sahipliği ile yönetimi arasındaki ilişkiler sistemidir."

Buraya kadar yapılan tanımlamalarda Zingales kurumsal Yönetişimi tek bir boyuttan ele alınırken; Gillan, Starks ve Milistein, kavramı daha geniş bir boyuttan incelemektedirler. Gillan-Starks (1998) kavramı "Kanunlar, yönetmelikler ve şirkette yürütülen işlemlerin kontrolünü sağlayan etmenler" olarak tanımlayarak, kavramın farklı yönlerine dikkat çekmektedirler.

Ira M. Millstein'a göre; kurumsal yönetim, "Bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, maddi ve beşeri kaynakların, verimli biçimde çalışmasının sağlanması ve bu sayede Hissedarlar için uzun dönemde ekonomik kazanç oluşturarak istikrarın yaratılmasını mümkün kulan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarının birleştirilmesi uygulamasıdır." şeklinde tanımlanmaktadır. Tanım kurum içi verimliliğin, Hissedar kazancına olan ekonomik katkısı üzerinde durmaktadır.

Bu noktada, kavram kargaşasına yol açmamak ve anlam bütünlüğünü sağlamak adına kurumsal yönetişimi kitapta ele alınan bakış açısına göre tekrar tanımlamakta fayda vardır. Dar açıdan, "Şirketin yönetimine, yönetimin kontrolüne ve performansına odaklanan Kurumsal Yönetişim, şirketin sahipliği ile yönetimi arasındaki ilişkiler sistemidir."

Geniş manada kurumsal yönetişim, "Bir şirketin, iç ve dış dinamikleri dikkate alarak, piyasa ve marka değerini artırma ve değer yaratma, yatırımın geri dönüş miktarını çoğaltma, geri dönüş süresini kısaltma gibi amaçlarla idari organların oluşturulması, yönetsel ve finansal sistemlerin kurulması ve işletilmesi sürecidir." şeklinde tanımlanabilir.

Kurumsal yönetişim kavramı, şirketlerin bilanço değerinden ziyade piyasa değerlerinin önem kazandığı; ürünlerden çok kurumların ve hatta ülkelerin marka konsepti dahilinde ele alınmasının gereklilik arz ettiği; nakdi sermayeye oranla entellektüel sermayenin ön plana çıktığı günümüz dünyasında, giderek önem kazanmaktadır. Kurumsal yönetişime verilen önemin artışında, ekonomilerin serbestleşerek uluslar arası boyut kazanmaları, telekomünikasyonda yaşanan gelişmelerin hızlanması, sermaye piyasalarının bütünleşme-

Geniş manada kurumsal yönetişim, "Bir şirketin, iç ve dış dinamikleri dikkate alarak, piyasa ve marka değerini artırma ve değer yaratma, yatırımın geri dönüş miktarını çoğaltma, geri dönüş süresini kısaltma gibi amaçlarla idari organların oluşturulması, yönetsel ve finansal sistemlerin kurulması ve işletilmesi sürecidir." şeklinde tanımlanabilir.

si, bilginin yönetilmesi, mülkiyet yapılarında el değiştirmelerin sıklıkla yaşanması (satın alma, birleşme gibi) ve bazı paydaşların menfaatlerinin aleyhine işlem yapılması gibi etkenler kritik bir rol oynamaktadır.

Ayrıca, düşük maliyetli finansal kaynakların, temini, kaynakların etkin kullanımı, şirket performansının artması, çıkar çatışmalarının önlenmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi amaçları da, öneminin giderek artmasını etkilemektedir. Burada son olarak üzerinde durulacak konu kurumsal yönetişimde çeşitli teknik terimlerin kullanılmasına ilişkindir. Kurumsal yönetişim literatürüne bakıldığında çeşitli kavramlardan bahsedildiği görülmektedir. Bu kavramlardan bir kısmı yandaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.1.

Kurumsal Yönetişim Terminolojisinde Sık Kullanılan Kavramlar

Antigreenmail (Hisse Senetlerini Belli Bir Primle Geri Alma) (AGM)	Greenmail, bir şirketin kendi hisselerini, özel bir işlem kanalıyla piyasanın çok üzeri bir fiyattan potansiyel bir alıcıdan geri alma işleminin gerçekleşmesi için kullanılan deyimdir. Başka bir ifadeyle, şirkette yeterli sayıda hissesi bulunan bir kişinin şirket tarafından hisselerinin adil olmayan çok yüksek bir fiyattan geri satın alınmasını ifade eder. Bunun karşılığında alıcı, şirketin kontrolünü ele geçirmek için herhangi bir çaba göstermeyeceğini kabul eder. Antigreenmail hükümleri, bahsedilen girişimler tüm hissedarlara açık veya tüm hissedarların bu işlemi onaylamaması durumunda, söz konusu işlemleri yasaklamıştır.
Açık Çek Tercihli Hisse Senedi (Blank Check Preferred Stock - BCP)	Yetkilendirildiğinde, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen görüşme, temettü, oy kullanma ve diğer yetkilere sahip olan tercihli hisse senedini tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Şirketler açık çek tercihli hisse senedinin, şirket için finansman sağlamada Yönetim Kurulu'na esneklik sağlayabildiğinden, gerekli olduğunu tartışmaktadırlar. Açık çek tercihli hisse senedi çıkartılabilmesi, şirket sözleşmesinde yer almazdır.
Nakde Çevirme Konusundaki Hükümler (Cash out Low - CO)	Nakde çevirme konusundaki hükümler, hissedarların alıcılar tedavüldeki hisse senetleri için eşik yüzdesine ulaştıktan sonra ve masrafları alıcıya ait olmak kaydıyla en yüksek fiyattan nakde çevirmelerine olanak tanır. Para karşılığını ödemek anlamındadır.
Sınıflandırılmış Kurul (Classified Board - CB)	Sınıflandırılmış Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı seçiminin örtögen alanlarda aşamalı olarak yapıldığı yerdir. Sınıflandırılmış Kurul olması, teklif veren kişinin Kurul üzerinde, dolayısıyla firmada, etkin bir kontrol edinmesini zorlaştırır. Sınıflandırılmış Kurul gereksinimi, şirket sözleşmesinden veya kararnamelerden kaynaklanabilir.
Gizli Oylama (Confidential Voting - CNFDV)	Vekâleten oylama için gizlilik süreci, hisseleri ve diğer taraflar adına oy kullanan yöneticiler ve mütevelliler arasında oluşabilecek potansiyel çıkar çatışmalarını bertaraf etmek amacıyla oluşturulmuştur. Gizli oylamada yönetim, seçime itiraz edilmediği sürece, bireysel vekâlet oy pusulalarını görüntülememe konusunda karara varmıştır.
Yönetim Hisselerini Edinme Kanunu (Control Share Acquisition Law - CSA)	Yönetim hissesinin edinilmesi durumu, bir kişinin mevcut hisse senetlerinin belirlenmiş bir kısmına sahip olması durumunda, tarafsız hisse senetlerinin, o kişinin hisseleri için oy kullanıp kullanamayacağı konusunu belirlemesidir. Farklı durum statüleri, oy kullanma hakkı reddedilen hisselerin iftasından kaynaklanan değişiklikler gösterir. Kimi statüler muhalif olan hissedarlara imtiyaz hakkı sağlar.

<p>Birikimli Oylama (Cumulative Voting - CV)</p>	<p>Seçilecek şahıslara eşit miktarda oy verme hakkı olan seçmenin, bu oyların hepsini adaylardan yalnız bir tanesine ya da birkaçına verilmesini ifade eder. Kümülatif oylama, hissedarlara Yönetim Kurulu Başkanı seçiminde oylarını birleştirmelerini ve bu oyları istedikleri şekilde kullanmalarına imkân sağlar. Kümülatif oylamada, bir hissedarın kullanabileceği oy sayısı, toplam hisselerin yönetim için aday olan yönetici sayısıyla çarpılmasıyla bulunur.</p>
<p>Yöneticinin Görevleri İlkesi (Director's Duties Law - DD)</p>	<p>Bu ilkeler Yönetim Kurulu Üyeleri'ne, hissedarlar haricindeki menfaat sahiplerine, bir birleşmenin etkisini değerlendirebilmelerine olanak sağlar. Bu koşul kurula, hissedarlara finansal açıdan cazip gelebilecek bir satın alma teklifini reddetme yetkisi tanır.</p>
<p>İkinci Sınıf Pay Senedi (Dual Class Common Stocks - DCCS)</p>	<p>Bu koşul, her biri farklı oy hakkı bulunan iki sınıf ortak hisseye imkân kılar. Genelde, yönetimin tercihli oylama hakları üzerinde etkin bir kontrolü vardır. Çift sınıflı ortak hisse, ancak şirket sözleşmesinde yer alan bir koşul ile başlatılabilir.</p>
<p>Adil Fiyat Koşulu (Fair Price Provision - FP)</p>	<p>Bir mal veya hizmetin tarafsızca belirlenmiş makul, uygun, adil fiyatını ifade eder. Adil fiyat koşulu, tüm hissedarların teklif ettikleri tüm hisseler için adil bir fiyat alabilmesini gerektirir (genel anlamda alıcının her hisse senedi başına ödediği en yüksek fiyat). Adil fiyat koşulu, 2 sıra ibaheden caydırmak için kullanılır. Genellikle, eğer Yönetim Kurulu veya hissedarların salt çoğunluğu, birleşmeyi onaylarsa, teklif veren adil fiyat koşuluna tabii olmayacaktır. Bir adil fiyat koşulu, şirket sözleşmesinin kabul edilmesi veya kararların düzenlenmesi ile sonuçlanabilir.</p>
<p>Dışlama Yasası (Freeze out Law - FO)</p>	<p>Sermayesinin çoğunluğu ele geçirilmiş bir şirketin yeni sahiplerinin hisse senetlerini satmaları için azınlıktaki hissedarlar üzerine uyguladıkları baskıyı anlatır. Aynı zamanda iş birliği yasaları olarak da bilinir. Genellikle, alıcının çoğunluk hissesini satın almasını takiben, 3 yıldan 5 yıla kadar alıcı ile hedef arasında bir iş birliğini yasaklar. Dışlama kanunlarının etkisi, işlemi finanse edecek fonlardan yoksun alıcının vazgeçirilmesidir.</p>
<p>Altın Paraşüt (Golden Parachutes - GP)</p>	<p>Bir şirkette ele devir alınan bir şirketin yöneticilerine şirketten ayrılırken ödenen parayı ifade eder. Altın paraşüt, şirketin kontrolünde değişiklik olduğunda üst kademe yöneticilere ödenen bir işten çıkarma paketidir.</p>

Kararnameleri Düzenlemede Sınırlı Yetki (Limited Ability to Amend Bylaws - LAAB)	Bu koşul, şirket kararnamelerinin değiştirilmesinde salt çoğunluğu şart koşar. Genelde, oylama eşiği yıllık toplantıya katılımdan veya yönetim tarafından kontrol edilmeyen hisselerin seviyesinden fazla olmakta, bu da kararnamelerin düzenlenmesini veya yürürlükten kaldırılmasını neredeyse imkansız kılmaktadır.
Sözleşmeyi Düzenlemede Sınırlı Yetki (Limited Ability to Amend Charter - LAAC)	Bu koşul, şirket ana sözleşmesinin değiştirilmesinde salt çoğunluğun oyunu gerektirir. Genelde, oylama eşiği yıllık toplantıya katılımdan veya yönetim tarafından kontrol edilmeyen hisselerin seviyesinden fazla olmakta, bu da kararnamelerin düzenlenmesini veya yürürlükten kaldırılmasını neredeyse imkansız kılmaktadır.
Toplantı Düzenlemede Sınırlı Yetki (Limited Ability to Call Meeting - LACM)	Bu koşul, şirket kararnamelerinin değiştirilmesinde salt çoğunluğu şart koşar. Genelde, oylama eşiği yıllık toplantıya katılımdan veya yönetim tarafından kontrol edilmeyen hisselerin seviyesinden fazla olmakta, bu da kararnamelerin düzenlenmesine veya yürürlükten kaldırılmasını neredeyse imkansız kılmaktadır.
Sözleşmeyi Düzenlemede Sınırlı Yetki (Limited Ability to Amend Charter - LAAC)	Bu koşul, şirket ana sözleşmesinin değiştirilmesinde salt çoğunluğun oyunu gerektirir. Genelde, oylama eşiği yıllık toplantıya katılımdan veya yönetim tarafından kontrol edilmeyen hisselerin seviyesinden fazla olmakta, bu da kararnamelerinin düzenlenmesine veya yürürlükten kaldırılmasını neredeyse imkansız kılmaktadır.
Toplantı Düzenlemede Sınırlı Yetki (Limited Ability to Call Meeting - LACM)	Bu koşul, hissedarların özel bir toplantı düzenleme yetkisini azaltır. Bu koşullar altında, özel bir toplantı düzenleme yetkisi sadece Yönetim Kurulu'nda veya şirketin birtakım idarecilerindedir veya belirlenenden fazla oy çoğunluğu ile onaylanmasını gerektirir. Bu koşullar, hissedarların özel toplantılar ile şirket kontrolünde değişiklikler yapmalarını zorlaştırmaktadır.
İzinsiz Sınırlı Hareketler (Limited Action by Consent - LAC)	Yazılı izin gerektiren durumlarda bu koşul hissedarların, hissedarlar toplantısı olmadan hareket etmelerini sınırlar. Bu koşul, hissedarlar toplantısı yapılmadan Yönetim Kurulu'nda, kararnamelerde veya sözleşmede değişiklik yapılmasını kısıtlayabilir.

<p>Birleşmenin Finansal Olmayan Etkileri (Non-Financial Effect of Merger - NFEM)</p>	<p>Bu ilkeler Yönetim Kurulu üyelerine, hissedarlar haricindeki menfaat sahiplerine, bir birleşmenin etkisini değerlendirebilmelerine olanak sağlar. Bu koşul kurula, hissedarlara finansal açıdan cazip gelebilecek bir satınalma teklifini reddetme yetkisini tanır.</p>
<p>Alehyte Oylar (Poison Pills - PP)</p>	<p>Aynı zamanda hissedarın hakları, planları olarak da adlandırılan alehyte oyla potansiyel alıcıya firmanın Yönetim Kurulu ile pazarlık etmeye zorlamak için tasarlanmıştır. Eğer kurul, teklifi lehte görürse itfa edebilir. Diğer koşulda, satın alan firma belli oranda hisse senedi topladığında, alehyte oyla hissedarların kayde değer bir indirimle hisse alması şeklinde tekliflerdir.</p>
<p>Kârı Geri Alma Kanunları (Profit Recapture Laws - PR)</p>	<p>Kârı geri alma kanunları; firmalara, başarılı olmayan teklif sahiplerinden aldıkları hisse senetlerinin kârını satınalma girişimlerinden itibaren 18 ile 24 ay arası bir süreçte geri alma hakkı sağlar.</p>
<p>Birleşmeyi Onaylamada Salt Çoğunluk (Supermajority to Approve Merger - SMM)</p>	<p>Salt çoğunluk koşulu, birleşmeleri de içeren belirli işlemler için, belirlenen düzeyin üzerinde minimum oy kullanma eşliğini belirler. Bu koşullar, sözleşme çerçevesinde veya kararnamelerle uygulanabilir. Genelde, oylama eşiği yıllık toplantıya katılmadan veya yönetim tarafından kontrol edilmeyen hisselerin seviyesinden fazla olmakta, bu da kararnamelerin düzenlenmesine veya yürürlükten kaldırılmasını neredeyse imkânsız kılmaktadır.</p>
<p>Eşit Olmayan Oy Hakları (Unequal Voting Rights - UR)</p>	<p>Eşit olmayan oy haklarıyla hisselerin oy gücü, belirli koşullara bağlı olarak değişir. Genellikle, daha büyük oy yetkisi, hissele ri belli bir zamandan beri elinde tutan hissedarlara verilir. Bir başka tip koşul ise, büyük miktarlarda tutulan hisse senetlerinin oy gücünü azaltır.</p>

AYNAK: James Nelson, "Corporate Governance Practices, CEO Characteristics and Firm Performance" *Journal of Corporate Finance* 11 (2005) 197-228.

B. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN KALİTESİ VE YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ

Bir kurumun varlığını yıllar boyunca sürdürülebilmesi için kurumsal yönetişimin kalitesi ve etkin biçimde uygulanması üzerinde durulmalıdır. Kurumsal yönetişimin kalitesinden söz edildiğinde etik, rasyonellik ve yönetişim ilkeleri; etkinliğinden bahsedildiğindeyse içerik, planlama, giderler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar ile ilgili konular gündeme gelir. Belirtilen hususlar ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.



Şekil: 2.1.
Yönetişimin Kalitesi ve Etkinliği

KAYNAK: James Nelson, "Corporate Governance Practices, CEO Characteristics and Firm Performance", *Journal of Corporate Finance* 11 (2005): 197-228.

Yönetişimin kalitesini oluşturan konulardan bahsetmek gerekirse iyi yönetişim ilkeleri; etik ve rasyonellik devreye girer. İyi yönetişim ilkeleri, (yasallık, şeffaflık, sorumluluk, adalet, esneklik) standartlara uygun, istenilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yardım eder. Etik ve rasyonellik ise, iyi yönetişim ilkelerinin tanımlanmasına destek veren 2 temel unsurdur. Genel itibarıyla temel (içsel) değerler, ahlak, çevresel etik (ekosistem olarak hayvanların ve bitkilerin korunması), haklar ve sorumluluklar konularına odakla-

nan etik, yönetişimin merkezindedir. Bu durumun nedeni, etişin, bireylerin davranışları, kararları ve uygulamaları üzerinde etkili olmasındandır. Rasyonellik ise, anlamlar ve sonuçlar arasında mantıksal bağlantılar kurma, bilginin temin yöntemleri ve uygulamaya aktarma biçimleri, kaliteli iletişim koşullarını sağlama gibi süreçler aracılığıyla yönetişimin dizaynını sağlayan unsurdur.

Net, açık ve sistematik düşünme biçimi olan rasyonelliğin, 3 türü mevcuttur. Bunlardan ilki "*araçsal rasyonellik*"tir. Anlamlar ve sonuçları arasındaki mantıksal ilişkiye dayanan bu rasyonellik türünde, faaliyetlerin sonuçları ve niyetlenen amaçlara ulaşma arasında ilişkiler kurulması suretiyle doğru uygulamaların yapılmasına çalışılır. Rasyonelliğin ikinci türü olan "*sınırlandırılmış rasyonellik*"te, karar verme sürecinde alternatiflerin tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamasında karmaşıklığa odaklanılır. Son rasyonellik biçimi olan "*iletişimsel rasyonellik*"te ise, iletişimin kalitesi üzerinde durulur. Daha açık bir ifade ile, dürüstlük, açıklık, saygınlık, manipülasyondan yoksunluk gibi ilkeler dikkate alınarak iletişim kurulmasını destekleyici sistemlere yönelinir.

Şekil 2.1'de yönetişimin etkinliği çatısı altında 6 temel öge yer almaktadır: İçerik, planlama, girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar. Girdileri, süreçleri, çıktıları ve sonuçları içeren kurumsal kapasite, etkili içerik ve planlamaya ihtiyaç duyar. Kurumsal kapasite kavramı içerisinde yer alan insan, para, bilgi ve altyapı gibi kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi içerik ve planlama ile birebir ilişkilidir. Bir şirketin maddi ve beşeri kaynakları, o şirketin stratejileri, planları ve politikalarına uygun biçimde dağıtılır. Ayrıca, kurumun içerisinde yer alan sipariş alma, dağıtım, üretim gibi süreçlerin de etkinliği ve verimliliği yine, kurumun temel değerleri, paydaşların (hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar vb.) beklentileri, kurum politika ve stratejileriyle içindedir.

Net, açık ve sistematik düşünme biçimi olan rasyonelliğin, 3 türü mevcuttur. Bunlardan ilki "*araçsal rasyonellik*", ikinci türü olan "*sınırlandırılmış rasyonellik*", üçüncüsü ise "*iletişimsel rasyonellik*"tir.

C. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN GELİŞİMİ

Kurumsal yönetim uygulamalarının bugün son derece önem kazanması, aslında 1900'lü yılların ilk yarısında yaşanmaya başlayan siyasi gelişmelere dayanmaktadır. Bahsedilen yıllar, dünyada çok önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Doğu-Batı bloğu içinde, 1917'li yıllarda Bolşevik İhtilali ile başlayıp, devam eden süreçte Sovyetler sistemi önemli bir güç haline geldi. Bu durum karşısında Batı dünyası ile Sovyet sistemi soğuk savaşa başladı. Soğuk ve sıcak savaşların (I. ve II. Dünya Savaşları) yaşandığı dönemlerde, genellikle açıklık ve şeffaflık ilkelerinden ziyade, kapalılığın hakim olduğu ve işlerin birbirine pek de fark ettirilmeden, gizliden gizliye yapıldığı bir siyasi düzen oluştu. Mevcut siyasi düzendeki kapalılık iş dünyasına da aynı şekilde yansdı.

Bir diğer faktör ise şirket satın almaları oldu. 1960'lı yıllardaki holding difüzyonuna, yani şirketleri devir alma aracılığıyla imparatorluk kurma davranışına karşı, öncelikle, ABD'nde, daha sonra İngiltere'de çalışmalar yapılmaya başlandı. Bu çalışmalar arasında, 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetim Kurulu Üyeleri'nin rollerini belirleme; 1980'li yılların sonları ile 1990'lı yılların başlarında Hissedar haklarını koruma ve 1992'de İngiltere'de yayınlanan Cadbury Komitesi Raporu'ndaki şirket faaliyetlerini denetleme, bu amaçla bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ni görevlendirme ve daha geniş katımlı Hissedar toplantıları yapma sayılabilir.

1990 yılında Sovyetler Birliği'nin çökmeye başlamasıyla gizlilik yerini yavaş yavaş açıklığa bırakmaya başladı. Örneğin; KGB yaptığı istihbaratları açıkladı. Amerika Birleşik Devletleri haber alma hakları ve özgürlükleri çerçevesinde birtakım bilgileri dünyaya sundu. Siyasi hayatın yanı sıra siyasi gelişmelerin etkileri 1900'lü yılların başlarında olduğu gibi, ticari hayata da yansımaya başladı. Enron, Worldcom ve Parmalat Skandalları dünyayı sarsan önemli bir gündem oluşturdu. Enron kendi halinde ufak boyutlu bir demir-çelik şirketi iken, birdenbire tüm piyasalarda enerji alıp satan, enerji devi haline geldi. Hatta Amerika'da Harvard Üniversitesi'nde örnek vaka çalışması olarak bile işlendi. Çöktükten sonra incelendiğindeyse ortada herhangi bir değer yoktu.

Kurumsal yönetim uygulamalarının bugün son derece önem kazanması, aslında 1900'lü yılların ilk yarısında yaşanmaya başlayan siyasi gelişmelere dayanmaktadır. Bahsedilen yıllar, dünyada çok önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemdir.

"Enron'da Ne Oldu?"

Bir şirket, böylesine başarıyla, iş hayatının, yatırımcıların sevgilisiyle nasıl iç yönetiminde bu kadar hata yaptı? Yönetim kurulu üyeleri hisse değer artışlarından muazzam paralar kazanmaya başladılar ve dolayısıyla yönetimin taleplerine hiç "hayır" diyemediler. Hatta işin doğasının ne olduğunu, neler yapıldığını bile anlayamadılar. O yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı enerji ticaretini anlamayan insanlardı. Yapılan aktif alışverişlerin ne olduğunu anlamayan, yatırımların ne kadar kötü gittiğini anlayamayan insanlardı. Avukatlar da başarısız oldu.



Stephen Ryan, Enron'un eski CEO'sü

Enron, işi sonuna kadar bitirerek gırtlardan biri gibi görünüyor. Çoktu ve çöken tüm hissedarların yatırımlarını götürdü, bu hissedarların elinde hiçbir şey kalmadı. Hisse arzusunda paraların bir kısmı geri alabilmek için, garantili müşteriler ve bazı finans kurumlarıydı. Bunların bir kısmı zaten işlenen suçlara kendileri de müdahil olmuş insanlardı.

Sizce Enron'u anlatırken aklınızda Amerikan ekonomisinin en üst zinelere çıkmış oradan da en düşük seviyelere inmiş bir şirket anlatacağım. Enron, son derece güçlü bir şirket olarak, özellikle de petrol ve doğalgaz sektörüne girerek işe başladı. Sizin de bildiği gibi, çok sermaye-yoğun bir sektördü ve bu sektöre girildiğinde, yoğun düzenlemelerle varıldığı bir sektördü. Bir kısmı çok iyi düzenlenmiş ama bir kısmı da çok gevşekti. Mesela boru hatları çok fazla kullandıkları düzenlemesi olan bir alandı. Belli bir dönem sonra Enron bir teoriyi keşfetti; o da enerji piyasası eğer serbestleştirilirse, borsada alım satım işleri yapılabilirse, yani Enron ilâhi şekilde bir finans kurumuna dönüşebilirse ekonomik konumunu bir alıcı-satıcı olarak güçlendirebilirdi ve boru hatları yapan bir şirketten borsa alım satım şirketine dönüşebilirdi.

Bu teori çok da başarılı oldu. İlk başta muazzam bir yükseliş yaptılar. Finansal sektörde büyük bir disiplinle girerler ve o sırada fir-

matları iyi kullanarak alım-satım işlerinde çok büyük paralar kazandılar; kısacası, çok başarılı oldular. Alım-satım işlerini yapıldıkça güce geçtiler. İnsanların size güven demesi gerekir. Mesela enerji sektöründe 20 yıllık bir tahvil almak istiyorsanız, 20 yıl sonra da sizin hala ayakta olmanızın insanın garantisi; sadece 2 gün veya 2 yıl değil Enron hakikaten çok güvenilir ve güçlü bir şirket olarak görülmüyordu. İnanılmaz bir rakit akışı vardı. Muhasebelerinde yapılan değişikliklerle çok başarılı oldular ve işlemler ilk aşamalarında büyük paralar kazandılar. Mesela, düzenleyicilerin, Enron kendi muhasebe kullarını değiştirirken devreye girmemiş olmasının nedenlerinden birisi de buydu, çünkü Enron çok güçlü başladı.

Enron dedi ki "biz enerji şirketinden ziyade bankayız, dolayısıyla bankaların muhasebe kullarına tabi olmamız daha doğal. Enerji sektörüne göre değil, onların muhasebe sistemlerine göre kar-zarar beyan etmeliyiz." Sonuçta da Enron'un başına gelenleri bu tetikledi.

Esas olarak bir alım-satım şirketine dönüşmenin yanı sıra enerji sektörünün serbestleşmesiyle beşen hazarınları, siyasi sisteme de hitap etmeye başlamalarına yol açtı.

Enron skandalı öncesi Amerikan Başkanı olan George Bush, Enron şirketinin

Kimdir?

Stephen R. Ryan, Enron'un eski CEO'süydü. Enron, adı geçen finans kurumunun en büyük hissedarlarından biriydi. Enron'un başarısızlığı, Enron'un muhasebe kullarını değiştirerek, muhasebe kullarını güvence altına almasıyla ilgiliydi. Enron, Enron'un başarısızlığına bir örnekti.

başkanı çok samimi şekilde hitap ederdi. Aynı Putin'e yaptığı gibi veya diğer dünya liderlerine olduğu gibi Enron Başkanı ile neredeyse çok yakın, samimi arkadaşlığı gibi konuşabiliyordu. Bir tür iç içeliği vardı ve Enron'u dünya sahnesine taşıdı. Enron'un Amerikan Hükümetine yakın olduğu duyuldu ve bu sayede Amerika içerisinde politika yapar konuma geçildi. Enerji politikasının denetlenmesini sağladı. Çok dikkatle, temkinle düzenlenmiş o enerji sektörü yavaş yavaş serbestleştirildi ve devlet kontrolü gevşetildi. Takip eden zamanda Enron alım-satım işlerinden elde ettiği karları aldı ve "aptal" iş adamları olarak milyonlarca doları heba edebileceklerini gördüler. Alım-satımdan elde ettikleri milyonlarca dolar birkaç yere yatırarak çok kötü yatırımlara dönüştürerek, hepsini kaybettiler. Mesela birkaç örnek vermek istiyorsanız: Houston'a en doğal gaz sentez yapmak istedikler ve bu proje kapsamında

gazi akıldan yerde önce sıvılaştırılmalı gerekiyordu. Sonra bunu Hindistan'a taşıyorduk. O dönemde Hindistan'ın böyle bir altyapısı yoktu. Dolayısıyla, sıvılaştırılmış gazı tekrar gazla dönüştürüyorlardı ve işliyorlardı. Sonuçta, Hindistan'ın en pahalı enerjisi kontrolünü kurmayı başardı. Enron!

"Neden böylesine riskli bir girişime kalktılar, çok daha klasik bir enerji transfer politikası uygulayabilecekken neden böyle bir şey yaptılar?" diye bir soru akla gelirse, şu söylenebilir: kendi iç teşvik sistemleri sonuçlara dayalı değildi. Şirketin yöneticileri yatırımın doğasına göre prim alıyorlardı yani, yatırım olan gelir belirleyici oluyordu, gerçek geliri değil. Böylece egolar çözmeye başladı. En öndeki yöneticiler Amerika'da kendilerini daha zengin görmeye başladılar, dokundukları her şeyin altına dönüştürmeğe gerçekten inanmaya başladılar.

İkinci yatırımın, Brezilya'da 2 milyar dolarlık bir enerji yatırımı oldu ve burada da aslında döviz kuru hiç dikkate alınmadan yatırım yapıldı. Hiç dikkate alınmaktan için Brezilya parası devalete olduğunda çok ciddi paralar kaybettiler. Üçüncü örnek, hepimizin bildiği gibi, Wi-Fi, yani kablosuz teknoloji, geniş bant teknolojisi ile ilgiliydi. Wi-Fi ve World Wide Web'e girildi. Doğru bir yatırımdı ama tecrübesiz yöneticilerde girişimde buldukları için büyük paralar kaybettiler. Son olarak da, "enerjiyi bu kadar iyi biliyorsak, o zaman su hametlerini de çok iyi veririz, su hizmetleri de serbestleştiririz"

diye düşündüler, ama orada da milyarlarca dolar kaybettiler.

Şunu belirtmek gerekiyor: Bu işi düzenleme gerekten sermaye piyasası kuruluşlarının, portföy uzmanlarının da çok büyük hataları var. Bu şirketlerin doğru yatırım yapmadığını anlayamadılar. Hatta finansal analiz yapanların en büyük hatalarından biri de olumsuz görüşlere Enron'un kapalı olması ve analizlerinin buna teslim olmalarıydı. Enron, kendisi hakkında olumsuz görüş bildiren herhangi bir borsa uzmanını derhal tehdit ediyordu, o şirkete hiçbir şekilde ticaret yapmıyordu, ratinglerini düşürüyordu, iş hacimlerini ellerinden alıyordu ve dolayısıyla Enron kendisini denetleyecek olan insanları terörize etmeyi başarıyordu.

Hükümet cephesinden baktığımızda, enerji piyasalarındaki serbestleşme düzenlemelerinin de geçmesine yol açtı. Böylece, Enron, para kaybettiği yatırımları alından çıkarmaya ve parayı dönüştürmeye çalıştı. Eğer projeleri para kazandırmıyorsa, bunu normalde muhasebeye işler, gelirinizden düşer ve böylece de standart uygulamayı yapmış olursunuz. Başka yerden gelir elde ediyorsanız, bu, ikililerden düşülmüştür ve siz de değerinden çıktığınızda kendinizi kurtarmış olursunuz. Ama Enron ne yaptı; gittikçe daha fazla suç işlemeye başladı. Örneğin şirketin finans işlerinden sorumlu başkanı çok hızlı biçimde aktiflerini ortaklıklarına devretmeye başladı. Bu ortaklıklar teorik olarak Enron'dan bağımsız ama aslında finans direktörünün doğ-

rudan arkadaşlarının şirketleriyle, örneğin kansanın yatırımı olduğu şirketlerdi. Bunlar tamamen cezaî işlemleri gerçekleştiriyor, ancak kanunla yakalayamadı.

Bu bağlamda çok edici örnekler var; burada hem şirketin yönetimi hem iş denetimi, hem yönetimin kurumunun sorumluluğu var. Şirketin finansal durumu hakkında kendine çıkar sağlayacak işlemler yapıyor ve kimse davaya girmiyor. Düzenleyici kurullar, mesela enerji düzenleme kurumu ve kamu kurumlarının düzenleyen kurum etkisiz kaldı, Enron ile başa çıkamadı. "Elektrik kalitesinin nedeni neydi baslı mıydı?" diye soracak olursanız özellikle SSL, yani kamu kurumlarının sorumlu kurumları, benzer sorularla karşılaştık, daha ziyade sorun, böylesine büyük ve başanlı bir şirketin gerçekten aktiflerini cezaî suç oluşturacak biçimde devredemeyeceği düşüncesinin var olmasıydı.

Gerçek olanlara hakemama, "bu kadar başanlı bir şirket nasıl o kadar şey yapmaz" deme durumu vardı. Yatırım bankalarının bir kısmı bu aktiflerin satın alması, işlemlerin kendisinden büyük paralar kazandırdı. Sonuçta ne oldu, gün geçtikçe Enron işlemlerinde daha fazla hatalı işlemler yapmaya başladı. Ticari işlemler o kadar büyüdü ki, Enron neredeyse piyasayı şekillendiren aktör oldu, yani, Enron'un belirli bir gündeki işlem hacmi borsanın günlük işlem hacmiyle eşitlendi. Mesela hareketlerin kod adları vardı, enerji alım-satımında kendi özünü gizleyen çok hoş adları vardı. Örneğin "jigko" adında bir kod, "neden jigko?" diyeceksiniz, jigko aslında Hiroşima'ya atılan ilk atom bombasının da kod adıydı. Yani çok hoş gibi görünen o ad, aslında piyasayı yok edecek alım-satımların kod adıydı.

Bir diğer cezaî işlem de enerji piyasasının manipüle edilmesi, her gün yüzlerce işlem yaparak piyasayı şekillendirmeye çalışıldı. Bilirsiniz, bizlerde enerji açığına neden olan faktör, enerjiyi depolayamamamız. Elektrik enerjisi, talebe göre üretilmeli, yani talep saatte en çok talep olan saatte talebi karşılayacak kadar enerji üretmelisiniz. Daha fazlasını üretirseniz onu depolayamayacağımız için bir şey yapamazsınız. Dolayısıyla Enron, bu uygulamalardan daha çok yararlanmaya, mesela saatlik kontratlar koymaya başladı. Bu şekilde yine bir başka kod adı altında tek saatlere özel tarifeler uygulamaya başladı.



Bir şirket, böylesine bağımsızlık, iş hayatının, yönetiminin sergilenirken nasıl iş yönetiminde bu kadar hata yapıyor? Yönetim kurulu üyeleri hisse değer artışılarından muazzam paralar kazanmaya başladılar ve dolayısıyla yönetimin tabakalarına hiç "hoş" diyemediler. Hatta işin doğasının ne olduğunu, neler yapıldığını bile anlayamadılar. O yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı enerji ticaretini anlamayan insanlardı. Yapılan aktif alımların ne olduğunu anlamayan, yetenekleri ne kadar kötü olduğunu anlayamayan insanlardı. Avukatlar da başarısız oldu.

Amerika Birleşik Devletleri, dünyada kişi başına en fazla avukatın düştüğü ülkedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde avukatlarını ve genel olarak hukukçularını hataya düşürme beklentisi. Örneğin, finans bölümünde üst düzey bir yöneticinin, şirketin başkanına bir mesaj gönderdiğini biliyoruz: "muhasabe yanlış tutuluyor, her şey patlayacak, yolsuzluk var" diye bir mesaj gönderiyor. Avukatlar devreye sokuluyor, hukuk finansı denetimine başlıyor, ancak başarısız hareket edemediklerine, yöneticinin aslında tam da derinlemesine bir analiz istemediğini keşfedip araştırıyorlar ve müşterinin istediğini yapıyorlar; yapmaları gerekeni değil.

Muhasebe alanında baktığımızda Enron, Arthur Anderson ile çalışıyordu ve Arthur Anderson dünyanın en iyi 5 muhasebe şirketinden biriydi. Hakkından mükemmel bir etik kültürü olan bir şirketti, ancak buna rağmen Arthur Anderson bile dalgaya kapılmaktan kendilerini kurtaramadı, şirketler Enron'un etrafına yayıldı, muhasebeye harcadığı milyonlarca dolardan etkileniyor ve Enron bu şekilde muhasebecileri de terörize ediyordu. Deloitte & Touche'ü koruyordu mesela. Bu aşamadan bakıldığında Arthur Anderson gibi bir şirket bu skandalda birlikte neredeyse çöküyordu. Ceza soruşturması başlatıldığında Arthur Anderson yöneticilerinin konuyla ilgili belgeleri yok ettiği tespit edildi. Bildiğiniz gibi hükümetler genelde çok iyi takipçiler değildirler, belgeleri, finansal raporları anlayamazlar. Ama siz bir belge yok etmişseniz bu kesin olarak bir cezadır. Bir belgenin yok edilmesi konusunda soruşturma yapmak, belgeyi yorumlayıp soruşturma yapmaktan daha kolaydır. Arthur Anderson, binlerce çalışan olan bir şirketti ve bu

skandalda birlikte geçekten de çıktı. Sonuç olarak bu zincir içinde hem şirketler ve düzenleyiciler, hem Enron yönetimi ve yönetim kurulu ve aynı şekilde şirketin yönetimini de başarısız.

Bu arada en çok tartışılan konulardan biri, şirketin başkanı bir dahi olarak Enron'u nasıl bir şirkete dönüştürmüş bir başkanı mıydı yani her şeyi katan bir dahi miydi, yokse hiçbir şeyden anlamayan bir "salak" mıydı? İş dünyasında olanlar bileseler, durum ile de sıyah-beyaz değildir. Bir insanın geçekten şaşkınlıktan mı yokse bütünlükte mi bir şey yaptığını ötesinde gri alanlar vardır. Sırası geleneğe devam edersek, Enron sonuçta tamamen iflas ediyor, şirketin kilit yöneticileri yargılanıyor ve onlarca yıl hapis cezası alıyorlar.

Finans başkanı tüm faaliyetlerinde suçlu bulunuyor. En çok parayı o gösteriyor, ama en az cezası o alıyor; çünkü diğerlerine karşı ifade veriyor, yani, siz bir suçtan ceza sorumluluğunuzu kabul ediyorsunuz, diğerlerini ifşa ediyorsunuz, bu ciddi bir ceza indirimine giriyor. Amerika'da yasal reformlarımızı 1930'lardan beri en çok etkileyen olay Enron'dur. İş dünyasının bir ülkeyi bu kadar hayal kırıklığına uğrattığı bir dönem, 1930'lardan beri olmamıştır. O yıllarda zaten bütün dünya bunalem yayıyordu ve Enron skandalından sonra geçekten özel bir yasal düzenleme çabası ve ceza faaliyetleri araştırılmaya başlandı, çünkü o zamana kadar çok pozitif bir hava vardı. Yasal reformlar hala devam ediyor.

Konuda yapılan değişikliklerin uzun vadeli etkileri inceleniyor ve genel olarak iki ayrı eksen göze getiriyor; kimileri "yapılan reformlar çok geniş, her teknoloji ve enerji alanında bunlar yapılmalıydı" derken, karşı görüşte olanlar ise "küresel rekabet ortamında yasal ve kurumsal düzenlemeler Londra'dan, Brüksel'den ya da Ankara ve İstanbul'dan daha ağır olmamalı, yoksa ayakta kalamazsınız" demektedir. İşte bu ekollerin tartışması bence hiç bitmeyecek, devam edecek; yani, düzenleyici kurumların kontrolü ile siyasi erk ve iş ortamının uyumu sağlanana kadar sürecek.

Uluslararası konulara bakarsak Enron sadece bir Amerikan vakası değil işin içine dahil olmuş, finansal işlemleri yürütmüş bölgenin bazıları başka ülkelerde de yaygın

Mesela İngiliz bankacılar ve başka kurumlar da bu yapılan işlemlerin aktif devrinin içinde yer almış vaziyettedirler. Bu konuda kanıtlar var. Hatta Amerika dışında da bu aktif devrin kanunlara aykırı olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla Amerikalılar, aktif devrinde İngiliz bankacıları da kullanıyorlar. Çok normal, doğallı görülen işlemlerde başka ülkeleri devreye sokuyorlar.

Son olarak, uluslar ötesi yargıya da değirmek yerinde olacaktır ve tabii tazminat bu arka yerter. Bugün artık bir başka ülkedeki savcı, sizin ülkenizde yapılan faaliyetleri de kovuşturabiliyor; örneğin Amerikan hükümeti ve Adalet Bakanlığı bu konuda çok agresiftir. Amerikan kanunlarına, bir şirketin başka ülkelerdeki faaliyetlerine de uygulanabilmesini istiyorlar ve bu konuyu dayatıyorlar. Şu konu kesinlikle detaylarıyla ele alınmalı: Hükümetler, uluslar ötesi faaliyetleri düzenlemeli mi? Acaba Brüksel AB'deki ülkelerdeki faaliyetlere de bakabilmeli mi? Amerikan hükümeti, Türkiye'deki bir faaliyeti inceleyebilmeli mi, tersi mümkün olabilmeli mi? Bunlar, üzerinde durulması gereken önemli konulardır.

Enron vakası bir aşamadan da bir bağlanıyorsa, bu bağlanıyorsa "Bu nasıl olur?" diyeceksiniz; "bunlarca insanın işlerini kaybetmiş, binlerce insanın hisseleri ellerinde kalmışken bunu nasıl bağlanıyorsa diye nitelendirilebilirsin?" diyebilirsiniz. Bu aynı zamanda bir bağlanıyordur çünkü Amerikan hükümeti sonuçta bu şirketi kurtarmadı. Bu şirkete müdahale edip çökmesini diye kurtarmadı. Bu bağlamda piyasaya verilen en büyük ders şu oldu: Hiç kimse böyle bir olaydan kurtulamaz, sadece kadar büyük değildir.

Unutmayın ki, bazıları bunu düşünürdü. Enron batarken belki hükümet devreye girer, dıştan organizasyonla onu ayakta tutar. Amerikan hükümeti iyi ki bunu yapmadı, çünkü yapıyorsa dostlarını kayırdı. Bir hükümet imaj ortaya çıkacaktır. Hatalı olanları, yanlış yapanları koruyan, himaye eden bir devlet görüntüsü sergileyecektir ki bunlar önemli derslerdir. Alınacak bir diğer ders şudur: İş adamları her zaman siyasi liderlerle dost olmak isterler. Bush yönetimi Enron'un işini doğru zamanda yaptı. Bu değişik bir bakış açıydı, bir yöneticinin işini çekmek, belki de o kadar rahat beklenen bir davranış değildi. ■

KAYNAK: "Enron'da Ne Oldu?", Konferansın Ardından Kurumsal Yönetişim ve Sürdürülebilir Büyüme Katkısı, Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği, İstanbul, 15 Ocak 2008.

Yaşanan olumsuz gelişmeler neticesinde, bazı şirketlerin aslında görüldükleri kadar güçlü olmadıkları ve şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefelerini tam uygulamadıkları için, hem içinde buldukları toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasasında büyük hasarlara yol açtıkları anlaşıldı. Burada önemli olan, tek bir şirket içinde yaşanan problemlerden ziyade, yatırımcı güveninin kötüye kullanılması ve yaşanan olumsuz gelişmelerin bütün sermaye piyasalarında çöküşe yol açabilecek boyutlarda çok ciddi bir krize dönüşmesiydi.

Yaşanan tüm gelişmelerle birlikte konu önce uluslararası piyasalarda gündeme geldi. Yatırımcı çevreler; usulsüzlük yapan, yapılan bu usulsüzlüklerle vergi kaybına ve işsizliğe yol açan, ülke ekonomisini zarara uğratan uygulamalara karşı bazı önlemler alma çabası içine girdiler. Bu çabaların en başında kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi sayılabilir. Kurumsal Yönetim ilkeleri belirlendikten sonra, pek çok ülkede Kurumsal Yönetim Kod Kitapçığı yayımlandı. Konuya ilişkin çeşitli sivil toplum örgütleri kurularak denetim mekanizmaları oluşturulmaya başlandı. Bu çalışmaların yapıldığı esnada Enron, Worldcom gibi dev şirketlerde yaşanan skandallar nedeniyle, ABD'de, hissedarların özellikle muhasebe sistemlerine ve finansal açıklamalara güvensizlik duydukları derin bir şekilde hissedildi. Devlet, bu güvensizliğin minimize edilmesi amacıyla 2002 yılında, "*Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu*" ve "*Yatırımcıyı Koruma Yasası (Sarbanes & Oxley Yasası)*" çıkardı. ABD'deki işlem gören tüm şirketleri kapsayan bu yasanın amacı, finansal raporlar üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini sağlamaktır.

Kurumsal yönetimle ilgili konular ekonomi içerisinde önemli yer tutarken, pek çok bilim adamı da bu alanda çalışmalar yapmıştır. Söz konusu alanda çalışan araştırmacılardan bir kısmı ve çalışma alanlarından bazıları yandaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.2.
Kurumsal Yönetişim Alanında Çalışan Araştırmacılar ve
Çalışma Alanlarına İlişkin Örnekler

KONULAR	ARAŞTIRMACILAR
Gelişen Piyasalar ve Kurumsal Yönetişim	Black (2001) Klapper ve Love (2004) Durnev ve Kim (2005) Black (2006) Chua (2007)
İyi Yönetişim Standartları	Licht (2003)
Kurumsal Yönetişim ve Firma Değeri	Yermark (1996) Gompers (2003) Bebchuk (2004) Cremers ve Nair (2005) Dittmer ve Coe (2006) Mehrt-Smith, Chhaochharia ve Grinstein (2007)
Farklı Ülkelerdeki Firmaların Kurumsal Yönetişim Düzeyleri	Doidge (2007)
Hissedarlık, Başarılı Satınalma Koşulları	Shleifer ve Vishny (1986) Stulz (1988)
Hissedarlığın Yönetilmesi ve Gelirler Arasındaki İlişkiler	Stulz (1990) Song ve Walking (1993)
Kurumî Kontrol Mekanizmaları	Hertzel (2002) Bethel, Ryan, Wrock, Wu, Rose, Ryan, Robinson, Borugess (2009)

Kurumsal Kontrol Mekanizmaları	Mitchell, Lehn's (1990) Moeller (2004) Offenberg, Eckbo, Thorburn, Akdoğan, Becher (2009)
Yönetim Skoru ve Hissedarlar	Shleifer ve Wolfenzon (2002)
Firma Performansı ve Kurumsal Yönetim	Dittmar (2003), Klapper ve Love (2004) Durnev ve Kim (2005)
Çalışma Koşulları, Şirket Değeri, Hissedarlar Kurumsal Yönetim	Bruno ve Claessens (2007)
Firma Performansında Ödüller/Tazminatlar ve Kurumsal Yönetim	Cornett (2008)
CEO ve Hissedar İlişkileri	Jensen ve Murphy (1990)
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Finansal Performans ve Hissedar Zenginliği	Firstenberg ve Malwel (1980) Vante (1923) Dunn (1987) Rosenstien ve Wyatt (1990) Byrd ve Hickman (1992) Brickley (1994) Subrahmanyam (1997)
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	Jensen (1983) Baysinger ve Zardkooki (1986) Yermack (1996) Agrawal ve Knoeber (2001)

KAYNAK: Vidhi Chhaochharia, Luc Laeven, "Corporate Governance Norms and Practices", *Journal of Finance Intermediation*, 18 (2009): 405-431.

Günümüzde, OECD (1999), Global Kurumsal Yönetişim Forumu (GCGF) ve Avrupa Kurumsal Yönetişim Enstitüsü (ECGI); kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik çalışmaları (EK 2: OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri) büyük bir özenle sürdürmektedir.

Ülkemize bakıldığında ise, Sermaye Piyasası Kurumu'nun (SPK), dünyadaki uygulamalara paralel olarak başta halka açık şirketler olmak üzere, tüm anonim şirketlerde uygulanabilir olan "Kurumsal Yönetişim İlkelerini" belirlediği ve uygulanmasına destek verdiği görülmektedir (Ek 3: Sermaye Piyasası Kurumu Kurumsal Yönetişim İlkeleri). Ayrıca, TÜSİAD'ın öncülüğünde başlayan çalışmaların sonucunda Kurumsal Yönetişim Derneği kuruldu. Sabancı Üniversitesi'nde bir forum oluşturuldu. Denetim şirketleri içerisinde de kurumsal yönetim puanı vermek üzere birtakım yapılanmalar gerçekleştirildi. Ülkemizde gerçekleştirilen söz konusu çalışmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Ülkemize ise, Sermaye Piyasası Kurumu'nun ve TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetişim İlkeleri konusunda çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Tablo 2.3.
Kurumsal Yönetimin Ülkemizdeki Gelişimi

Aralık 2002	TÜSİAD "Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu" hazırlandı.
Şubat 2005	Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) "Kurumsal Yönetim İlkeleri" yayımlandı.
Aralık 2003	Kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme yayınlandı.
Kasım 2004	SPK, İMKB'de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçlarını yayınladı.
Aralık 2004	SPK, İMKB'de işlem gören şirketlerin kurumsal uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.
Şubat 2005	İMKB, kurumsal yönetim endeksi ile ilgili kuralları belirledi.
Şubat 2005	SPK, OECD kurumsal yönetim ilkelerinde oluşan değişikliklerin ardından Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde düzenlemeler yaptı.
Mayıs 2005	TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası" araştırmasını tamamladı.
Kasım 2005	Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Meclis'e sunuldu.
Kasım 2005	Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayınlandı.

- Ocak 2006** İyi Kurumsal Yönetim ve sürdürülebilir büyüme "GOOD" projesi bir yıl süre ile hayata geçirildi.
- Haziran 2006** SPK bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı.
- Ekim 2006** OECD "Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study" araştırma sonuçlarını açıkladı.
- Temmuz 2007** SPK, "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"ni güncelleyerek yayımladı.
- Ağustos 2007** İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.
- Kasım 2008** GFK Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliğinde "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu" hazırlandı.
- Şubat 2009** SPK, "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği"ni yayımladı.

KAYNAK: "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?" Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları Kurumsal Yönetim Serisi, 2009.

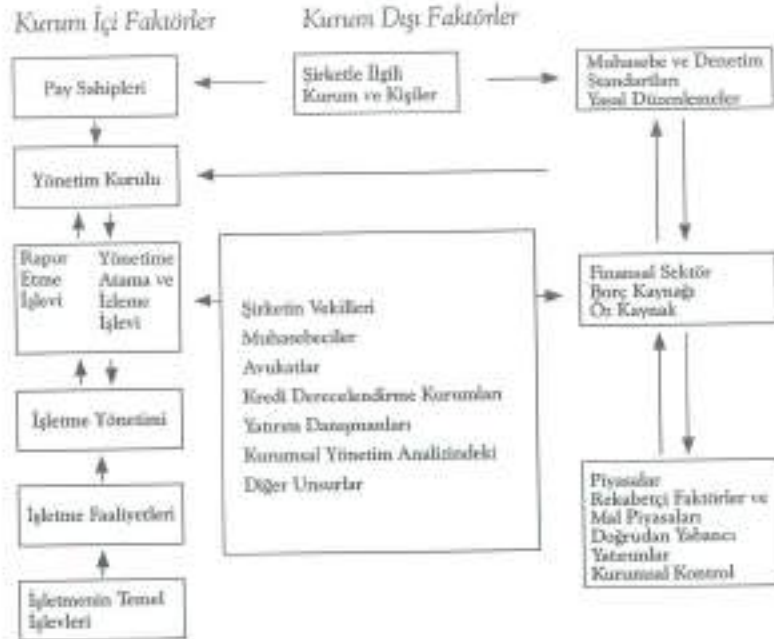
Burada belirtilmesi gereken son nokta, iyi yönetim ilkelerinin ortaya çıkışının doğrusal bir yol izlemediği ve işletmelerde/ülkelerde öncelik verilen konuların birbirinden farklılık gösterdiği hususudur. Belirtilen farklılıkların nedenlerinden biri, ülkelerin hukuk sistemlerindeki boşluklar olarak gösterilmektedir. Özellikle de şirketlerde/ülkelerde yabancı/azınlık hissesine sahip Hissedar haklarının korunmasına ilişkin konulardaki kanuni düzenlemelerde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Hissedar haklarının korunmasına ek olarak, uygulamada diğer konularda oluşan farklılıklar dışsal baskıların çoğalmasıyla ve küreselleşmenin hissedilmesiyle daha da artmaktadır.

Kurumsal Yönetişim İlkelerini ve uygulamalarını direkt olarak etkileyen unsurları 2 ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, 1- İç çevre unsurları ve 2- Dış çevre unsurlarıdır.

Sonuç itibarıyla, söz konusu rapor ve kanunlar; kurumların, dolaylı olarak da ülkelerin, etkinliğinin ve uygulamalarının verimliliğinin artırılmasına odaklanmaktadır. Günümüzde, ülkeler arası rekabette en önemli etkenlerden biri olan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyi, ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile doğru orantılıdır. Gelişmişlik düzeyi yüksek ülkeler, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi için öncelikle yasal süreç üzerinde önemli adımlar atmışlar, ardından da yönetsel uygulamaların etkinliği ve verimliliği ile meşrulaşma süreçlerinde büyük ölçüde ilerlemeler kaydetmişlerdir.

D. KURUMSAL YÖNETİŞİMİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Kurumsal Yönetişim İlkelerini ve uygulamalarını direkt olarak etkileyen unsurları 2 ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, 1. İç çevre unsurları ve 2. Dış çevre unsurlarıdır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2.

Kurumsal Yönetişimi Etkileyen Faktörler: Kurum İçi Faktörler ve Kurum Dışı Faktörler

KAYNAK: World Bank. "A Phramework for Corporate Governance", 2002.

Kurumsal yönetişimi etkileyen iç çevre unsurları (kurum içi faktörler) arasında, Yönetim Kurulu'nun fonksiyonellik düzeyi ve performansı, yönetsel uygulamaların varlığı, işletmenin temel işlevleri, sermaye yapısı ve kontrol sisteminin etkiliği sayılabilir.

İç çevre unsurlarının en önemlisi Yönetim Kurulu'dur. Kurul, şirkete stratejik yön verme ve rakipler arasında farklı ve ayırt edici kimlik kazandırma ile firmanın sürekliliğini temin etme gibi konulardan birinci derecede sorumludur. Bu nedenle, işletmedeki aktiflik ve fonksiyonellik düzeyi üzerinde dikkatle durulması gerekir. Bağımsız üye sayısı, komitelerden faydalanma biçimi, Yönetim Kurulu'nun hakları, çalışma prensipleri gibi konular, mümkünse Kurul oluşturulmadan, Hissedarlar Kurulu'nun onayı ile bir uzman ekip tarafından belirlenmelidir. Hatta, yapılan çalışma bir yönetmelik haline getirilmelidir. Yine bu grup aracılığıyla Yönetim Kurulu'nun performansı da takip edilmelidir.

Kurumsal yönetim ülkelerinin etkinliği üzerindeki bir diğer husus da, yönetsel uygulamalara (işletme yönetimi ve işletme faaliyetleri) ilişkindir. Yönetsel uygulamalar arasında, tazminat ödemeleri, hizmet sözleşmeleri, stratejik yönetim aktiviteleri, planlama, performans ölçme ve değerlendirme sistemi vb. sayılabilir.

İç müşteri (çalışan) memnuniyetini sağlayan firmaların, operasyonel ve yönetsel konulardaki çalışmalarını yüksek verimle gerçekleştirdikleri; müşteri memnuniyetini artırma amacına odaklandıkları düşünüldüğünde; bu firmaların, dış müşteri memnuniyetini sağlamada daha avantajlı konumda buldukları ve dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarının ne kadar önemli olduğunu fark ettikleri kolaylıkla görülebilir. Aksi biçimde davranan firmalar, dış müşterilerin kuruma güvenini sarsabilir, ilişkilerde tıkanıklık yaşayabilir, şirket hisse değerinde düşüşle karşılaşabilir.

Üçüncü içsel unsur, sermaye yapısıdır. Borç/özsermaye oranı, bir şirketin finansal açıdan gücünü gösteren ve risk analizinde dikkate alınması gereken önemli bir finansal tran-

Kurumsal yönetişimi etkileyen iç çevre unsurları (kurum içi faktörler) arasında, Yönetim Kurulu'nun fonksiyonellik düzeyi ve performansı, yönetsel uygulamaların varlığı, işletmenin temel işlevleri, sermaye yapısı ve kontrol sisteminin etkiliği sayılabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerini etkileyen dışsal unsurlara gelince, bu unsurlar arasında yasalar, yönetmelikler, pazar koşulları, finansman kaynakları, medya aktivasyonu ve doğru bilgilendirme sayılabilir. Ayrıca, uluslar arası muhasebe standartlarının uygulanma zorunluluğu; sermaye piyasalarının gelişmişliği; işgücü piyasalarının niteliği ve kanunlarla desteklenme düzeyi de, söz konusu ilkeleri direkt olarak etkileyen hususlardır.

dir. Bu oran özkaynakların, yabancı kaynakları karşılama derecesini açıklar. Gelişmiş ülkelerde, oranın 1'i aşmaması ilke olarak kabul edilir. Bu oranın yüksek bulunması, işletmenin düşük maliyetli yabancı kaynakları aşırı kullandığını ve kredi verenler açısından emniyet marjının dar ve finansman riskinin yüksek olduğunu gösterir. İşletmeler, finansman kaldırıcı etkisinden yararlanamaz. Çünkü, kredi verenler bu oran yükseldikçe, daha ağır şartlar ve yüksek faiz uygulamaları ileri sürerler. Hatta öngördükleri borçlanma sınırına gelince, yeni kredileri durdururlar. Aksi durum söz konusunda olduğunda ise, tersine bir mekanizma çalışır. Özsermaye yapısı güçlü bir firmanın yatırıma yönelme olasılığı, böyle bir firmaya borç vermek isteyen mali kurum sayısını ve şirketle stratejik ortaklık yapmak isteyen işletme miktarını yükselir.

Son içsel unsur ise, iç kontrol sistemine ilişkindir. Burada en önemli konu etik kuralların oluşturulması ve bu kurallara uyumun sağlanmasıdır. Etik kurallar, çalışanların uymaları gereken kurallar ile göstermemeleri gereken davranışlar üzerine odaklanır. Etik kurallarla yönetilen bir şirketin, müşterileri nezdinde daha güvenilir bulunacağı; rakiplerine kıyasla firmayla iş yapılma, ürün/hizmet satın alınma olasılığının daha yüksek olacağı söylenebilir. Bu nedenle, Etik Çalışma Yönetmeliğinin hazırlanması ve kurum kültürüne entegre edilmesi son derece önemlidir. Ayrıca, kontrol sistemi içerisinde, ölçülen ve değerlendirilen performans sonuçları da yer alır. Yüksek performans gösteren çalışanlardan oluşan şirketlerin, oluşturulan sinerji nedeniyle yüksek performans göstereceği söylenebilir. Yine kritik kontrol noktaları oluşturulabilir. Bu noktalarda elde edilen sonuçlar hedefle karşılaştırılabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerini etkileyen dışsal unsurlara gelince, bu unsurlar arasında yasalar, yönetmelikler, pazar koşulları, finansman kaynakları, medya aktivasyonu ve doğru bilgilendirme sayılabilir. Ayrıca, uluslar arası muhasebe standartlarının uygulanma zorunluluğu; sermaye piyasalarının gelişmişliği; işgücü piyasalarının niteliği ve kanunlarla

desteklenme düzeyi de, söz konusu ilkeleri direkt olarak etkileyen hususlardır. Yine, kurumsal yönetim ilkelerini hükümetlerin ekonomi ile ilgili uygulamaları; kredi piyasaları; yeni ürünler ve müşteri beklentilerinin karşılama düzeyi; devlet yatırımları da etkilemektedir.

Özetleyecek olursak, bir işletmenin kurumsal yönetimini, makro düzeyde önce Dünya'nın, daha sonra ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi; mikro bazda şirket uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak, ekonomik durum, finansal ortam, rekabet yoğunluğu, bankacılık sistemi, mülkiyet haklarının gelişmişliği şeklinde ifade edilebilir. Sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyiyle ilgili faktörler ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler; piyasanın alt yapısı ve likiditesi; gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı; uluslararası muhasebe standartlarının uygulanma seviyesi gibidir. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması; Yönetim Kurulları'nın uygulamaları, bağımsızlığı ve maddi menfaatleri; sermaye yapısı; halka açılma oranları; hisse senetlerinin likiditesi; menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi; şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir.

E. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ

"Kurumsal yönetim ilkeleri, bir şirketi, vizyon hedefine ulaştıracak ve müşterileri nezdinde rakiplerinden farklı ve ayırt edici görünmesine olanak tanıyacak üst düzey uygulamaları içeren genel kurallardır." Temelde, ideal yapıyı, iş yapma yöntemlerini, Hissedarlar'ın ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin haklarını içeren konuları kapsar. Yönetişim ilkelerinin dikkate aldığı hususlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

- ✓ Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası,
- ✓ Genel Kurul'a katılım, oylama ve azınlık hissesine sahip Hissedarların hakları,
- ✓ Hisselerin devri,

"Kurumsal yönetim ilkeleri, bir şirketi, vizyon hedefine ulaştıracak ve müşterileri nezdinde rakiplerinden farklı ve ayırt edici görünmesine olanak tanıyacak üst düzey uygulamaları içeren genel kurallardır."

Eşitlik; "şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini" ifade eder.

- ✓ Hissedarların ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin göstermeleri gereken davranışların belirlenmesi,
- ✓ Yönetim Kurulu'nun temel fonksiyonlarının ve faaliyet esaslarının netleştirilmesi,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görevleri, sorumlulukları, hakları, rolleri ve nitelikleri ile ilgili çalışmaların yapılması,
- ✓ Yönetim, şirket ve Hissedarlar; Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuya açıklanması,
- ✓ Kamunun aydınlatılmasında periyodik mali tabloların ve raporların hazırlanması,
- ✓ Kamunun aydınlatılması gereken önemli olayların ve gelişmelerin tespiti ve açıklanması,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bilgi alma ve inceleme hakkı üzerinde durulması,
- ✓ Faaliyetlerin kamuoyuna açıklık ve şeffaflık esasına göre düzenlenmesi,
- ✓ Kamuoyunu aydınlatma esaslarının ve araçlarının belirlenmesi,
- ✓ Komitelerin yapısı, amaçları, görevleri ve üyeleri ile ilgili çalışmaların yapılması,
- ✓ Katılımcı yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması,
- ✓ Şirket mal varlığının korunması,
- ✓ İnsan kaynakları politikasının oluşturulması,
- ✓ Müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi,
- ✓ Etik kuralların ve sosyal sorumlulukların belirlenmesi,
- ✓ Bağımsız denetim işlevinin yürütülmesi.

Yukarıda ayrıntılarıyla yer alan kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeleri 4 ana temelde toplamak mümkündür. 1) Eşitlik 2) Şeffaflık 3) Hesap verilebilirlik 4) Sorumluluk.

Eşitlik; "şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini" ifade eder. Daha geniş bir ifadeyle bu ilke, azınlık hissesine sahip Hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere, tüm Hissedar haklarının korunmasını

ve yapılan sözleşmelerin uygulamaya aktarılmasını kapsar. Temel hissedar hakları OECD tarafından belirlenmiştir. Bu haklar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- ✓ Hisse kayıtlarının güvence altına alınması,
- ✓ Hisselerin açıklanması veya transfer edilebilmesi,
- ✓ Şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak gereken bilginin edinilmesi,
- ✓ Genel Kurul toplantılarına katılması ve oy kullanılması,
- ✓ Yönetim Kurulu üyelerinin seçilmesi,
- ✓ Şirket karından pay alınması.

Şeffaflık; "ticari sır niteliğindeki henüz kamuya açıklanmayan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin; zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması" yaklaşımıdır. Kamuya duyurulacak bilgilere örnek vermek gerekirse aşağıdaki maddeler dikkate alınabilir:

- ✓ Şirketin uzun vadeli ve yıllık hedefleri ile temel kurum politikaları,
- ✓ Kurumsal yönetim yapısı,
- ✓ Sermaye yapısı ve oy hakları,
- ✓ Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu üyeleri, görevlerinden kaynaklı hakları ve sorumlulukları,
- ✓ Mevcut ve potansiyel sektörel, bölgesel, ekonomik, politik vb. risk faktörleri ve risk analiz sonuçları,
- ✓ Yöneticilere ve çalışanlara ilişkin, performansı etkileyecek nitelikteki hususlar,
- ✓ Şirketin bilançosu ve gelir tablosu.

Yukarıda, paydaşların şeffaflık ilkesi doğrultusunda sahip olmaları gereken bazı bilgilere yer verildi. Bununla birlikte söz konusu ilkenin uygulanmasında ülkeler arasında muhasebe standartlarındaki farklılıklar nedeniyle bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sıkıntıları minimize etmek amacıyla Avrupa Birliği 2005 yılından itibaren halka açık şirketlere, konsolide tabloların "Uluslararası Muhasebe Standartları Ko-

Şeffaflık; "ticari sır niteliğindeki henüz kamuya açıklanmayan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin; zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması" yaklaşımıdır.

Hesap verebilirlik; "Yönetim Kurulu Üyeleri'nin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu" anlatır.

Hesap verebilirlik; "Yönetim Kurulu Üyeleri'nin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu" anlatır.

mitesi" tarafından yayınlanan "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)" uyarınca hazırlanmasını zorunlu kılmıştır. Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) da 2006 yılında UFRS'yi Türkçe'ye çevirmiş, Türk Ticaret Kanununa eklenmesini talep etmiştir.

Hesap verebilirlik; "Yönetim Kurulu Üyeleri'nin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu" anlatır. Söz konusu ilkelerin etkin biçimde işlerlik kazanması için Yönetim Kurulu ve tepe yönetim arasında yetki ve sorumlulukların açık ve özellikle net biçimde belirlenmesi gerekir. Karar verme ve denetleme yetkisinin bahsi geçen iki yönetim kademesi arasında şüpheye yer bırakmayacak derecede açık olması şarttır.

Sorumluluk; "şirket yönetiminin Hissedarlar için değer yaratırken anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin toplumsal değerleri yansıtan mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini" ifade eder. Kurumsal yönetim ilkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise, yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgular.

Tablo 2.4
Yönetişim İlkeleri ve Performans Sonuçları

Yönetişim İlkeleri	Performans Sonuçları
1. Yasallık/Meşruluk	<ul style="list-style-type: none"> • Yasal otoritenin muhatabı Yönetim Kurulu'dur. • Hissedarlar, Yönetim Kurulu'nun yetkisini kabul eder. • Yönetim Kurulu, yasalara dikkate alarak iş yapar. • Yöneticiler doğruluk ilkesini dikkate alarak hareket ederler.
2. Şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim, hissedarların denetimine açıktır. • Mantıksal kararlar alır. • Başarılar / başarısızlıklar açıktır. • Bilgi, paydaşların ihtiyaçlarına uygun biçimde sunulur.
3. Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu'nun, yöneticilerin ve personelin rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlıdır. • Yönetim Kurulu, müşterilerin beklentilerini karşılayabilir. • Yönetim Kurulu'nun sorumluluğu zaman içerisinde artar.

4. Kapsam	<ul style="list-style-type: none"> • Bütün Hissedar, Yönetim Kurulu uygulamalarına katılmak için uygun fırsatlara sahiptir. • Yönetim Kurulu, marjinal ya da dezavantajlı konumdaki hissedarları, yönetime adil şekilde katılmaya teşvik eder.
5. Adalet	<ul style="list-style-type: none"> • Hissedarlar ve personel birbirlerini saygıyla dinler. • Kurumda üst kademeden alt kademeye, alt kademeden üst kademeye kadar herkes birbirine saygı duyar. • Kararlar önyargısız ve tutarlıdır. • Yerel halka ve insan haklarına saygılıdır. • İçsel değerlere saygılıdır. • Kararların ve uygulamalarının fayda / maliyet analizi hesaplanır.
6. Bağlayıcılık	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu, yönetimin farklı kademelerine etkin biçimde bağlıdır. • Yönetim Kurulu, benzer yönetim kademelerindeki uygulamalara etkin biçimde bağlıdır. • Yönetimin uygulama ve talimatları, üst kademe otoritelerin uygulamalarıyla tutarlıdır.
7. Esneklik	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu, yeni bilgi ve deneyimlerle öğrenen bir kültüre sahiptir. • Formal yöntemler ve işleyiş, uzun dönemli güvenlik ayrıcalığı sağlar. • Yönetim Kurulu planların adaptasyonunda ve yönetim sürecinde yararlıdır. • Yönetim Kurulu, tanımlama, değerlendirme ve riski yönetmek için prosedürlere sahiptir.

KAYNAK: James Nelson, "Corporate Governance Practices, CEO Characteristics and Firm Performance", *Journal of Corporate Finance* 11 (2005): 197-228

Dünya gazetesinde yayımlanan Tuğrul Akşar'a ait "Türk Futbol Kulüplerine Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi" isimli aşağıdaki makale bu hususta örnek bir yazı teşkil etmektedir.

Türk futbol kulüplerinin yönetim tabanlı

Gecen hafta genel olarak Türk futbol ortamını (Türkiye Futbol Federasyonu) ve futbol kulüplerinin sportif, idari ve mali başarıları için nasıl bir yapılarına il-

recine girmeleri gerektiği üzerinde durmuş ve bu konuda ideal model olarak Manchester United'ın sportif, idari, mali ve idari yapılarını örnek almış ve benzer örnek çıkarımları yapılmış. Bu hafta konuya ilişkin son ve sonucunda ise Türk futbol kulüplerinin nasıl bir yönetim yapısına modeline yönlenmeleri gerektiği üzerinde durmaya çalışacağız. Bu konuda Doç. Dr. Kağan Meriç ile birlikte kaleme aldığımız, Literatür yayıncısından 2008'e çıkan Futbol Yönetimi isimli kitabımız konuya ilgi duyanlar için ciddi bir başarı kaynağı olabilecektir. Konuya ilişkin daha geniş deney ve başarı örneği diğer kulüp yapılarımızı da bu kitapta bulabileceğiniz.

Sorular... Sorular... Sorular...

Ne yankı ki, bugün hepimiz rekabetsiz dengeli yönetecek, futbol kalitesini artırmak, futbol piyasasına katkı sağlamak, tesis, stadyum, rivier gibi futbol dışı faaliyetleri futbol dışı olarak yapmak yerine, var olan stadyum ve tesisleri olmayan yapıları devreye alarak simülasyonla devam ediyoruz.

Futbol ortamının her geçen gün sıvılaşmaya uğrayan yönetim kalitesini artırarak, soruları daha da çözümler haline getiriyor. Oysa, bu gelişim ve gelişim hareketlerini, federasyondan başlamak gerekiyor. Federasyonun bağlılığı tek vücut yapısı, endüstriyel futbolun gerekliliklerini yerine getirmeye zorlanıyor. Oysa yıllık on milyarlarca dolar getiriyen bir endüstrinin mevcut yapılarına ve mevcut yönetim tarzlarına sevk ve idareyi artık günümüzde sürdürülebilir değil. Başta Avrupa'nın prima ligleri olmak üzere, kulüp ve federasyon yapılarında önemli değişikliklere gidiliyor. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesinde de UEFA 2004 Lisanslama Sistemi pivot olarak kullanılıyor. Futbol kulüplerimiz için önerdiğimiz "kurumsal yönetim" ilahilerine dayalı yönetim yapıları, bu model, mevcut stadyum yapısını üzerinde yürütülen bir alternatif model olmaktan daha çok, kulüplerin içinde bulunduğu sorunlara fonksiyonel anlamda çözüm bulacak bir yapıdır diyebiliriz.

Futbol kulüplerine kurumsal yönetim tabanlı alternatif yapılarına örnek olarak

örnek, arak kulüplerin bu piyasadan daha fazla pay almaları adına, birbiriyle konuşmaya bir rekabetsiz yapıları gösteriyor.

Bu bağlamda çoğu kulüp ünlü olan devasa ölçekleri daha iyi yönetebilmek, sermaye piyasalarına açılarak daha ucuz fon temin etmek, idari ve mali başarıya ulaşarak, sportif başarıya ulaşmak adına kurumsal yönetime doğru yol almaktadır. UEFA lisanslama sisteminin de etkisiyle Avrupa'da çoğu futbol kulübünün kurumsal yönetim ve yönetimi kendi organizasyon yapılarına uyarlanması beklenmektedir.

Bu süreçte pazarın tümünü etkileyen önemli trendler, gelir kaynaklarındaki hızlı artış olduğunu vurgulamak gerekir. Bu durumda, idari ve stratejik zorluklarla birlikte, üretilen ve satılan kulüplerin finansal da değerlendirilmelidir.

Avrupa futbolundaki ana trendler:

- 1) Mac günü, yayın ve ticari gelirlerdeki artışlar.
- 2) Futbol kulüpleri ile diğer endüstrilerden finansal anlamda geçişleşen ortaklıklar ve yeni girişimler.
- 3) Oyuncu ücretlerindeki artışlar ve.
- 4) Önde gelen futbol liglerinde yer alan rekabetsiz dengedeki ötesislerdir.

Bu trendler, kulüplerin konusuna şu zorlukları çıkarmaktadır:

- 1) Gelir kaynaklarındaki mükemmel şekilde yönetilme gereği.
- 2) Yeni girişim yapısına ve ortaklık kurma stratejisi ile global marka yarınma fırsatlarının artırılması.
- 3) Sportif başarı korumaları, gelirlerin kontrol altında tutulması ve.
- 4) Takımlar arasındaki rekabetsiz dengedeki mükemmel şekilde yönetilme gereği ile global marka yarınma fırsatlarının artırılması.

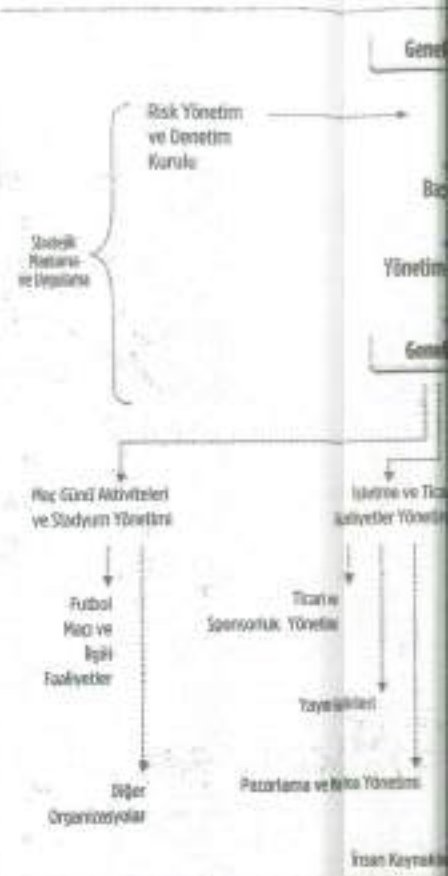
Buhi geçen süreçlerde bu adımları için, futbol kulüplerinin gelir ve gider yapılarını çok iyi bilmeleri; mac günü gelirleri, yayın ve ticari gelirlerinden oluşan bütüncül gelir kaynaklarına ilişkin bir şekilde dengelenmeleri ve yönetmeleri, oyuncu alımını ve yeni girişim faaliyetleri için daha sistemli bir yaklaşım yaparak ikinci gelirleri artırarak, sportif başarıya engellemenin sebebi ve dışındaki gelirleri mümkün olduğu kadar artırmaları, son olarak organizasyonun ticari ve futbol bölümlerinde çalışacak yetenekli profesyonelleri ise almak, güçlü bir kurumsal yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir.

Avrupa kulüplerinin çoğunun, son on yıl içerisinde devamlı olarak zarar etmesine rağmen, İngiliz kulüpleri, özellikle bu zorluklara başında bir şekilde mücadele etmişlerdir ve bu başarıyı

EKO-SPOR



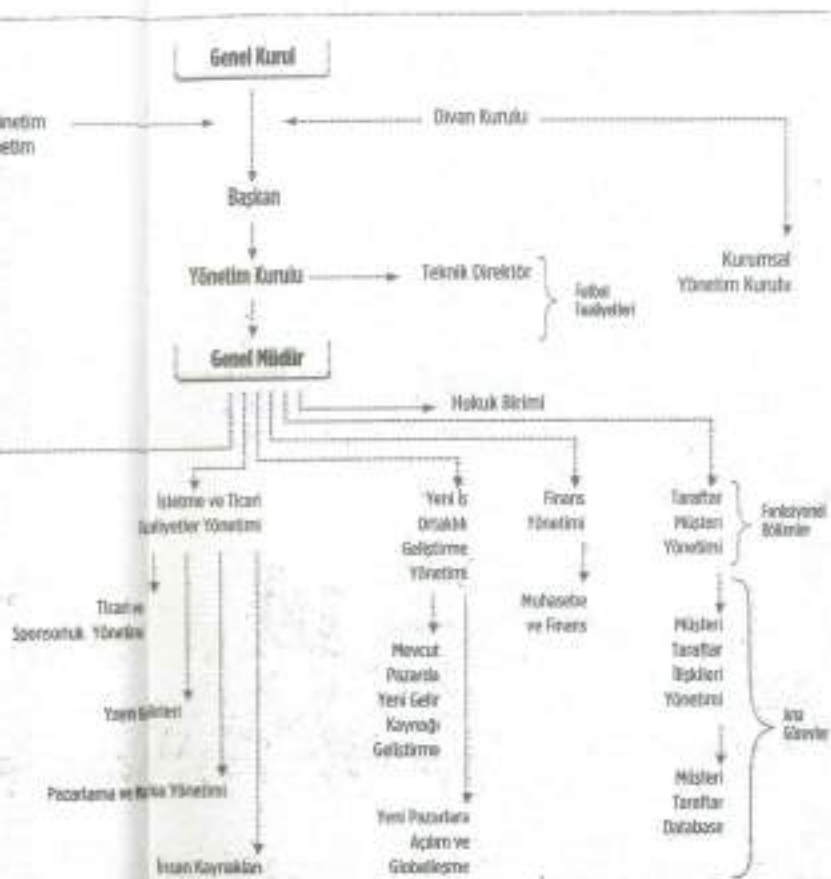
Tuğrul AKŞAR
akasar@gmail.com



kim yarın yapıya haline geldiği; şeffaflık, hesap verilebilirlik ve katılımcılık ana eksenleri olduğu yönetim örgütlenmeyi amaçlanmaktadır.

Özünü sorularından yola çıkarak, Devlet

lülüplerine kurumsal banlı model önerisi



Kulübün sportif, finansal ve mali başarıya ulaşabilmesi için yönetimin, "İyi Yönetim-Good Governance" gerektirir. Bu uygulamaya, üyeleriyle kulübe kaynak sağlayın paydaşları arasındaki ilişkileri tanımlayan deontolojik ilkeleri, üyeler arasında ilişkileri düzenleyen yönetim ve rekabetsizlik ve paydaşları birbirine karşı olan hak ve yetkilerini düzenler. Gerçekten "İyi Yönetim" gerçekleştirilmeden herhangi bir yönetim olmasının mümkün olmadığı, deyim yerindeyse temel kavramdan oluşmuş, oldukça açık bir anlayışa sahiptir. Bunlar; şeffaflık, hesap verilebilirlik, paydaş katılımı ve nezahat ve deontolojik çerçeve olarak özetlenebilir.

Bu yaklaşım diğer taraftan paydaşların kim olduğu ve spor organizasyonlarının mülkiyeti gibi sorunlarına da gündeme gelmesine neden oldu. Bu çerçevede geleneksel taraftarlık organizasyonları yanında sporun ve futbolun sorunlarına yönelik organizasyonlar da oluşmaya başladı. İngiltere'de Manchester United'ın Glazer ailesi tarafından satın alınarak sahipliğinin el değiştirmesi, taraftarların da mülkiyet üzerinde hak iddia eden örgütler oluşturulmasına neden oldu. Manchester United Supporters Trust (MUST) taraftar organizasyonu, MÜ yönetim sistemi içinde bir yer sağlamak için yığın bir kampanyaya yöneldi. Bu kampanyaya taraftarlar tarafından bir yarı profesyonel futbol kulübü FC United of Manchester (FCUM) kurulmasına karar verildi. Taraftar kulüplerinin taraftarları da kulüpleri üzerinde etkili hale gelmeye başladılar ve bu kulübe talep ediyorlar. Benzer bir taraftar örgütü ve kulübü Barcelona Kulübü taraftarlarının "Blue Elephant-Mavi Fil" örgütlenmesinde de gözlemleniyor. Bu ve benzerleri hareketler taraftarların da futbolun ekonomi-politik içinde anılma bir yer alma isteklerini yansıtır. İngiltere, Galler ve İspanya bölgelerinde sınırlı kulüp yönetiminde yer almak amacı ile oluşmaya başlayan taraftarlar kulüp yönetiminde yer almaya başladılar. Bu kulüpler kulüp bililerini toplayarak yönetiminde etkili olma olanağı sağlamaya çalışıyorlar.

Sonuç: Futbolu uygun "İyi Yönetim" modeli gerektirir

Başın yitmiş gelir ve giderleri yüz milyonlarca dolar futbol kulüplerinin artık geleneksel ve konvansiyonel yönetimlerle idare edilmedi çok gelişmiş oldu. Bu maddi ve zihinsel seviye ve sınırlı olan kulüpler yapışkan tutarlılıkta artık ne yazık ki çok geride kaldılar. Bilişim, mali ve sportif insan ancak kulüp yönetimlerine kurumsal yönetim ve yönetim süreçlerini yapılarak geliştirilmesiyle maddiyetli olabilir. Ancak bilimsel yönetim anlayışının sadece uygulayıcı yöneticiler bulaşır ne kadar izin verir bilimsel ama tam bir insan ancak bu şekilde gelişir. Futbolculuğunun her bir insanın yöneticiler ancak bir sokağa kadar kulüplerini temsil ederler ama bu gelişimi nokta alsa kulüp çıkarılması gerekir ve



Ortaya ahenk bir gerçek çıkarıyor ki, başarıya giden yolun temel taşlarını ilki yönetimi olmaktadır. Öncüların idare ve yönlendirilme

değere sezon sonunda ulussa yönetim kulüplerin sportif performanslarını belirler. Temelde kulübelerin:

Araştırma kapsamındaki şirketlerde, çoğunluk hissesine sahip hissedar haklarının korunduğu anlaşılmıştır. Başka bir ifade ile, azınlık hissesine sahip hissedarlar ile yabancı ortakların haklarının kısıtlı olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile The Boston Consulting Group, 2005 yılında, ülkemizde faaliyet gösteren en büyük 1000 firma üzerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma OECD ve SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır:

Kapsam dahilindeki şirketlerin, SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri konusunda genel olarak bilgi sahibi oldukları, ancak, bu ilkelerin hayata geçirilmesine yönelik detaylı bilgilerinin bulunmadığı görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki şirketlerde, çoğunluk hissesine sahip hissedar haklarının korunduğu anlaşılmıştır. Başka bir ifade ile, azınlık hissesine sahip hissedarlar ile yabancı ortakların haklarının kısıtlı olduğu tespit edilmiştir.

Şirketler tarafından paydaş memnuniyetinin, şirketin daha başarılı olması için önemli olduğu düşünülmekle birlikte, yapısal olarak paydaş haklarının kollanması konusunda bazı eksikliklerin bulunduğu belirlenmiştir.

Şirketlerin kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık konusunda ciddi eksikliklerinin olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun temelinde kayıt dışı ekonominin ve ulusal kültürün etkilerinin olduğu düşünülmüştür.

Araştırmaya katılanların %91'i, Türkiye'de şeffaflığın sınırlı olduğunu ve bu sorun çözümlenmedikçe kurumsal yönetim konusunda daha fazla yapısal adımlar atmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Yönetim kurullarının üst düzeyli çalışmalar yaptıkları firmalarca ifade edilmiş; ancak, icra sürecinin içerisinde buldukları da belirtilmiştir. Ayrıca, Yönetim Kurulu'nun işlevleri, üye seçimi ve atama kriterleri gibi konuların da yeterince tanımlanmamış olduğu incelemede ortaya çıkmıştır.

Yönetim Kurulu ile entegre çalışması düşünülen alt komitelerin, özellikle hukuk, finansman gibi uzmanlaşmayı gerektiren alanlarda ve üye seçimi/atama gibi durumlarda Yönetim Kurulu'na yardımcı olacağı düşünülmekle birlikte,

uygulamada komitelere pek rastlanmamıştır. Yönetim Kurulu faaliyetlerinin işleyişinde Hissedarlar Kurulu'nun etkinliği belirlenmiş Hissedarlar'ın düşüncelerine ve isteklerinin temel kriter olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan firmalar, "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği'nin" yeni gelişmekte olan bir eğilim olduğunu ifade etmişler ve bağımsız üyelerin performanslarının kişiye bağlı olduğunu söylemişlerdir.

Yönetim Kurulları'nın kurucu Hissedarlar'dan oluşması nedeniyle, yöneticilerin, onların gücünü hissettikleri ve Yönetim Kurulu'nun performansı üzerinde kurucuların önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların %90'ı en azından İMKB'de işlem gören şirketler oldukları için, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda "ya uygula ya da açıkla" yaklaşımının geçerli olması gerekliliğini savunmuşlardır.

Araştırma bulguları genel olarak ele alındığında, ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin öneminin anlaşılmaya başladığı, bununla birlikte Yönetim Kurulları'nın etkinliğinin artırılması, şirket bilgilerinin şeffaf biçimde paylaşılması, yabancı ya da azınlık Hissedar haklarının korunması gibi konularda çalışmalar yapılması gerekliliği anlaşılmaktadır.

II. YÖNETİM KURULU KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

A. YÖNETİM KURULU KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzde pek çok firma Yönetim Kurulu'na sahiptir. Kanunlar da, bu kurulların varlığını anonim şirket nevi'ndeki firmalar için zorunlu kılmakta, dolayısıyla, kurulun önemi ve gerekliliğine dikkat çekmektedir. Ancak, Yönetim Kurulu'nun aktif ve efektif çalışma düzeyine işletme sahibi karar verir. Yani, şirketin %100 hissesinin bir ailenin ya da önemli bir bölümünün tek bir kişinin elinde olduğu durumlarda, kurulun çalışma sistemi ve sorumluluğu, bu kişinin/ailenin bakışı ile yön bulur.

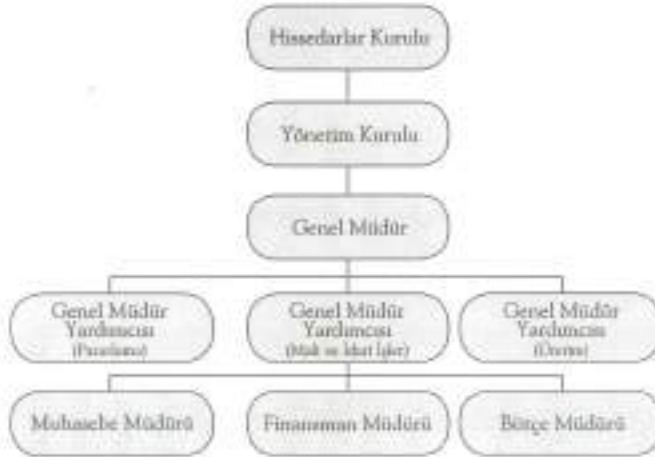
Araştırma bulguları genel olarak ele alındığında, ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin öneminin anlaşılmaya başladığı, bununla birlikte Yönetim Kurulları'nın etkinliğinin artırılması, şirket bilgilerinin şeffaf biçimde paylaşılması, yabancı ya da azınlık Hissedar haklarının korunması gibi konularda çalışmalar yapılması gerekliliği anlaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu, "şirketin mal varlığını korumak ve yönetmek, Hissedarların haklarını gözetmek, uzun vadeli stratejik amaçları belirleyerek kurumun bu hedeflere ulaşmasını sağlamak, pazarda rekabet üstünlüğü elde ederek kurumun marka değerini yükseltmek ve şirket performansının artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek gibi amaçlarla oluşturulan; kanuni unsurlar dikkate alınarak çalışan; kurumu üçüncü kişilere karşı temsil eden; üyeleri değişmekle birlikte şirket var olduğu müddetçe var olan üst düzey idari bir organ" olarak tanımlanabilir.

Yönetim Kurulu kavramını tanımlamak, konu boyunca anlam birliğinin ve bütünlüğünün sağlanması açısından gereklidir. Yönetim Kurulu, "şirketin mal varlığını korumak ve yönetmek, Hissedarların haklarını gözetmek, uzun vadeli stratejik amaçları belirleyerek kurumun bu hedeflere ulaşmasını sağlamak, pazarda rekabet üstünlüğü elde ederek kurumun marka değerini yükseltmek ve şirket performansının artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek gibi amaçlarla oluşturulan; kanuni unsurlar dikkate alınarak çalışan; kurumu üçüncü kişilere karşı temsil eden; üyeleri değişmekle birlikte şirket var olduğu müddetçe var olan üst düzey idari bir organ" olarak tanımlanabilir. Tanımdan da görüleceği üzere Yönetim Kurulu, kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmelerin sahip olmaları gereken sistemleri kurmaları için strateji belirleyen mercidir ve bazı temel fonksiyonları üstlenir. Bu fonksiyonlar aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Şirket performansının geliştirilmesi,
- ✓ Şirket marka değeri ile hisse değerinin yükseltilmesi,
- ✓ Hissedar haklarının korunması ve geliştirilmesi,
- ✓ CEO sürekliliğinin sağlanması,
- ✓ Stratejik yönetim sürecinin işletilmesi,
- ✓ Stratejik planların, bütçenin, politikaların yapılması,
- ✓ Şirket yönetiminin amaçlara ulaşması yönünde hareket etmesinin sağlanması.

Yönetim Kurulu tanımında, kurulun üst düzeyli idari bir organ olduğu belirtilmektedir. Hissedarlar Kurulu'na bağlı olarak görev yapan Yönetim Kurulu, Genel Müdür'ün, dolayısıyla firmadaki tüm pozisyonların üstünde yer alır. Aşağıdaki organizasyon şemasında, Yönetim Kurulu'nun yeri gösterilmektedir.



Şekil 2.3.

Yönetim Kurulu'nun Organizasyon Şeması Üzerindeki Yeri

Yönetim Kurulu'nun bir şirket içerisindeki etkinliği ya da şirket aktivasyonlarına katılımı, şirket kültürüyle ve özellikle de ortakların düşünceleriyle birebir ilişkilidir. Uygulamada, bazı şirketlerde Yönetim Kurulu'nun yönetime dahil olmadığı görülürken, bazı şirketlerde Kurul'un katalizör görevini üstlendiği fark edilmektedir. Aşağıdaki tabloda, Yönetim Kurulu'nun stratejik yönetime müdahale etme derecelerine göre sahip olduğu özellikler, özet halinde yer almaktadır.

Tablo 2.5.
Stratejik Yönetime Müdahale Etme Derecelerine Göre
Yönetim Kurulları ve Özellikleri

← Aşağı (Pasif)		STRATEJİK YÖNETİME MÜDAHALE DERECELERİ				→ Yukarı (Aktif)	
Hayalet	Lastik Mühür	Minimal İnceleme	Sınırlı Katılım	Aktif Katılım	Katalizör		
Ne yapacağını hiçbir zaman bilemez. Herhangi bir müdahalesi yoktur.	Tüm kararların ilgili yöneticiler tarafından alınmasına müsaade eder. Oy verme konusunda Başkan'ın / CEO'nun işaret ettiği doğrultuda davranır	Görevlilerin, dikkatine getirdiği seçilmiş konularda resmi görüşünü belirtir.	Seçilmiş anahtar konularda sınırlı performans gösterir veya incelemelerini sınırlı derecede yürütür.	Misyon, strateji, politikalar ve hedefler konusunda onay verir, sorgular ve nihai kararı alır. Mali ve idari denetimleri yapar.	Misyon, hedefleri, stratejileri ve politikaları tespit ederek, liderlik görevini üstlenir. Aktif ve stratejik bir rol üstlenir.		

Yönetim Kurulu, şirket kararlarına gittikçe az dahil olduğu takdirde, yukarıda görülen tablonun en soluna doğru kayar. Tablonun en solunda, herhangi bir kriz oluşmadıkça hiç strateji üretmeyen veya karar almayan "pasif Yönetim Kurulu" bulunur. Yönetim Kurulu'nun bu ilk biçiminde, şirket başkanı aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı görevini de üstlenir. Şahsen tüm üyeleri tayin eder ve tüm Kurul üyelerini kontrolü altında tutmaya çalışır. Kısacası, Hayalet Yönetim Kurulu, uygulamada yasal zorunluluğu yerine getiren yani sadece şirket ana sözleşmesinde yeri olan kuruldur.

Küçük ve orta ölçekli şirketlerde, Yönetim Kurulu'nun aktif olmadığı durumlarla sıklıkla karşılaşılır. Bu tip şirketlerde kurucular genellikle hisselerin tamamına ya da önemli bir miktarına sahiplerdir. Dolayısıyla şirketi de fiilen yönetirler. Bu nedenle şirket sahiplerinin ve yöneticilerinin menfaatlerini gözetmek için aktif Yönetim Kurulu'na gerek olmadığı düşünülür. Zira Hissedarlar'ın ve yöneticilerin menfaatleri özdeşler. Oysa ki, profesyonel Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirkette oluşturacağı katma değer oldukça yüksektir.

Lastik Mühür/Minimal İnceleme Yönetim Kurulu'nun kanuni zorunlulukları yerine getirmekten öte başka bir işlevi yoktur. Üyeler, başkanın istediği doğrultuda fikir beyan ederler ve karar verirler. Ancak, büyümeyi finanse etmek için hisseler dışarı satıldığı takdirde, Yönetim Kurulu aktif bir fonksiyon üstlenebilir. Bu durumda hisse payı yüksek yatırımcılar, yatırımlarını kontrol etmek için, Yönetim Kurulu'nda yer almayı isterler. Arkadaşlar ve aile fertleri Yönetim Kurulu Üyesi olsalar dahi, genellikle, Hissedar yöneticiler tarafından öne sürülen her türlü teklifi kabul ederler (konuk vazifesi/lastik mühür). Bu tür bir şirkette kurucu Hissedar, hem CEO, hem de Yönetim Kurulu Başkanı olmak ister. Yönetim Kurulu ile yönetim arasındaki bu yakın ilişki değişirse, bir başka ifadeyle, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevlerini; yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmiş farklı kişiler yerine getirirlerse, şirketin kurumsallaşma düzeyi artar, duygu ve man-

Hayalet Yönetim Kurulu, uygulamada yasal zorunluluğu yerine getiren yani sadece şirket ana sözleşmesinde yeri olan kuruldur.

Lastik Mühür/Minimal İnceleme Yönetim Kurulu'nun kanuni zorunlulukları yerine getirmekten öte başka bir işlevi yoktur.

tık birbirinden ayrılır. Ancak bu durum, genellikle, şirketin halka açılması veya hisse senetlerinin daha yaygın biçimde dağıtılması sonucunda gerçekleşir.

Büyük ölçekli işletmelerde ya da halka açık şirketlerde veya yabancı ortaklı firmaların önemli ölçüde yer aldığı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde, genellikle, Aktif veya Katalizör Yönetim Kurulu'na rastlanmaktadır. Bu tür bir Yönetim Kurulu, uluslar arası yönetim ilkelerinin uygulanması çalışmalarının sorumluluğunu üstlenir ve bu sorumluluğu yerine getirmek için uygulamaları yönlendirerek denetler.

B. YÖNETİM KURULU ÜYE TÜRLERİ

Bir şirket geliştikçe yani; üretim alanını büyütme, gayrimenkul satın alma veya halka açılma gibi komplike konular ortaya çıktıkça; girişimciler kilit ve stratejik nitelikteki konularda dış yardıma ihtiyaç duymaya başlarlar. Daha açık bir ifade ile, söz konusu durumlar gerçekleşmeye başladıkça şirket sahipleri Yönetim Kurulu'nun performansını yükseltmek için farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelere ihtiyaç duyarlar ve Kurul'a dış (bağımsız) üye atamanın gerekliliğini hissederler. İç Yönetim Kurulu Üyeleri özellikle, şirket tarafından bu iş için görevlendirilen kişiler iken, dış Yönetim Kurulu Üyeleri, kurumun yönetiminde görev almayan profesyonel manada bu işi yaparak geçimini sağlayan bağımsız bireylerdir.

Yönetim Kurulu'nda, pay sahiplerinin etkilerinden uzak olan ve uzmanlığını şirket performansını artırmada kullanan bağımsız üye sayısı, kurumsal yönetimin teminatıdır. SPK da bu tezi desteklemektedir. Yaklaşımın temel nedeni, Kurul'daki bağımsız üye sayısının artmasının, çalışmaların profesyonelliğini artıracakı düşüncesi olarak gösterilebilir. SPK'ya göre Yönetim Kurulu'nda toplam üye sayısının en az üçte birinin, bağımsız üye olması ve bağımsız üye olarak nitelendirilmek için bazı niteliklere haiz olması gerekir.

Söz konusu nitelikler aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

İç Yönetim Kurulu Üyeleri özellikle, şirket tarafından bu iş için görevlendirilen kişiler iken, dış Yönetim Kurulu Üyeleri, kurumun yönetiminde görev almayan profesyonel manada bu işi yaparak geçimini sağlayan bağımsız bireylerdir.

- ✓ Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile girişimcinin kendisi, eşi veya üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî husumları arasında son 2 yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir çıkar ilişkisinin kurulmaması,
- ✓ Yönetim Kurulu'na belli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,
- ✓ Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan araştırmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son 2 yıl içerisinde yönetici olarak görev almaması,
- ✓ Son 2 yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş olması veya bağımsız denetim sürecinde yer almaması,
- ✓ Şirkete önemli ölçüde mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin herhangi birisinde çalışmamış ve son 2 yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- ✓ Girişimcinin eşi veya 3. dereceye kadar (3. derece hariç) kan ve sıhrî husumları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi ya da herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,
- ✓ Şirketten Yönetim Kurulu Üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmemesi,
- ✓ Yönetim Kurulu görevi dolayısıyla Hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması ve sahip olunan payların imtiyazlı olmaması.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilen kişi, bağımsız olduğuna dair yazılı beyanı Yönetim Kurulu'na sunmakla ve bağımsızlığını yitirdiği takdirde durumu Yönetim Kurulu'na / Genel Kurul'a derhal bildirerek istifa etmekle yükümlüdür. İstifa üzerine Yönetim Kurulu, bu üye yerine ilk Genel Kurul'a kadar görev yapmak üzere yeni bir bağımsız üye seçmek durumundadır. Eğer seçimi yapmak için gereken yeter sayı mevcut değilse, Yönetim Kurulu'nun, Ge-

SPK'ya göre Yönetim Kurulu'nda toplam üye sayısının en az üçte birinin, bağımsız üye olması ve bağımsız üye olarak nitelendirilmek için bazı niteliklere haiz olması gerekir.

nel Kurul'u toplantıya davet etmesi gerekir. Bağımsız üyenin istifaya yanaşmadığı durumda ise, Genel Kurul derhal toplantıya çağrılmalı, durum aktarılarak yeni Yönetim Kurulu seçilmelidir. Genel Kurul'u toplantıya çağırma görevi, öncelikle Yönetim Kurulu Başkanı'na / Denetim Komitesi'ne aittir. Bununla birlikte, Yönetim Kurulu Başkanı aleyhinde bir durum söz konusu ise, Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Kurul'u yazılı bir taleple toplantıya davet edebilirler.

En çok 3 yıl için seçilen ve ana sözleşmede aksine kayıt olmadıkça tekrar seçilebilen Yönetim Kurulu Üyeleri, çoğunluk/azınlık hissesine sahip bireylerden, şirketin aktif/pasif (görev yapan/yapmayan) ortaklarından, bağımlı/bağımsız kişilerden, emekli yöneticilerden, aile mensuplarından, iç içe geçmiş üyeliği bulunanlardan olabilir.

Bağlı Yönetim Kurulu Üyeleri; aslında şirket tarafından resmi olarak atanmadıkları halde, şirketle ilgili her türlü kanuni işleri çözümlenebilecek kişilerden, işlerinin önemli bir kısmı mevcut yönetimle ilişkili stratejik ortaklardan ya da kurum için önemli tedarikçilerden vb. oluşur. Bu üyelerin öncelikle, menfaatleri doğrultusunda hareket edecekleri düşünüldüğünden, objektif olmaları beklenemez.

Emekli Yönetici Yönetim Kurulu Üyeleri; işletmede ya da geçmişte görev almış olan; şirketin hâlihazırdaki stratejisinin belirlenmesinde önemli katkıları bulunan ve bunun sorumluluğunu taşıyan; muhtemelen şimdiki CEO'yu (başkanı) kendi yerine hazırlamış bulunan kişilerdir. Büyük firmalarda çoğunlukla, şirketten o yıl emekli olan ve özellikle görevi sırasında başarılar sergilemiş bulunan eski CEO (Chief Executive Officer), bir nezaket ve saygı göstergesi olarak 1 veya 2 sene süreyle Yönetim Kurulu'na atanır. Aslında, bu şahsın şirketin performansını objektif olarak değerlendirebilecek durumda olmadığı, herkes tarafından bilinir.

Aile Üyesi Yönetim Kurulu Üyeleri; kurucunun soyundan gelen, aileye evlilik ya da kan bağıyla katılan şimdiki CEO ile aile bazında yakın ilişkisi bulunan ve muhtemelen elinde önemli miktarda hisse senedi var olan bireylerdir.

En çok 3 yıl için seçilen ve ana sözleşmede aksine kayıt olmadıkça tekrar seçilebilen Yönetim Kurulu Üyeleri, çoğunluk/azınlık hissesine sahip bireylerden, şirketin aktif/pasif (görev yapan/yapmayan) ortaklarından, bağımlı/bağımsız kişilerden, emekli yöneticilerden, aile mensuplarından, iç içe geçmiş üyeliği bulunanlardan olabilir.

İç İçe Geçmiş Yönetim Kurulu Üyeleri; genellikle aynı sektördeki başka firmaların veya aynı holdingteki farklı işletmelerin Yönetim Kurulları'nda da görev yapan kişilerdir. Bir holdingin bünyesinde yer alan iki firmanın bir üyeyi paylaşması veya bir şirket yöneticisinin ikinci bir şirketin Yönetim Kurulu'nda yer alması halinde, "*doğrudan iç içe geçmiş üyelik*" durumu ortaya çıkar. İki şirketin Yönetim Kurulu'nda görev yapan üyelerin, aynı zamanda farklı holdinglerdeki ve sektörlerdeki üçüncü bir firmada görev almaları halinde ise, "*dolaylı iç içe geçmiş üyelik*" den söz edilir. Bağımsız (Profesyonel) Yönetim Kurulu Üyeleri; bilgi, beceri ve tecrübe olarak yetkin, asıl işi Yönetim Kurulu Üyeliği olan ve sunduğu hizmetten dolayı maddi menfaat sağlayan kişilerdir. SPK ilkeleri, bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin bağımsız üye olarak nitelendirilmesi için gereken koşulları belirlenmiştir. Ayrıntılarına girmeksizin bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ✓ Yönetim Kurulu'na belirli bir pay sahibi grubunu temsil eden seçilmemesi,
- ✓ Şirketi denetleyen bağımsız denetim kuruluşunda, şirkete hizmet sunan ya da şirketle ticaret yapan teşebbüslerde belirli bir süre çalışmaması ya da yönetici olmaması, özellikle şirketin bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,
- ✓ Adayın eşinin ve/veya yakınlarının şirketi kontrol eden pay sahibi veya yönetici konumunda bulunmaması,
- ✓ Son 2 yıl içinde kendisinin veya yakınlarının şirketle ilgili doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin bulunmaması,
- ✓ Pay sahibi olması olasılığında pay oranının %1'i aşmaması ve payların imtiyazlı olmaması.

Bir holdingin bünyesinde yer alan iki firmanın bir üyeyi paylaşması veya bir şirket yöneticisinin ikinci bir şirketin Yönetim Kurulu'nda yer alması halinde, "*doğrudan iç içe geçmiş üyelik*" durumu ortaya çıkar. İki şirketin Yönetim Kurulu'nda görev yapan üyelerin, aynı zamanda farklı holdinglerdeki ve sektörlerdeki üçüncü bir firmada görev almaları halinde ise, "*dolaylı iç içe geçmiş üyelik*" den söz edilir.

CEO ve Hissedarlar için en önemli konu, dışardan üyelerin de yer aldığı bir Yönetim Kurulu oluşturmaktır. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin çoğunluğunu diğer şirketlerde aktif olarak çalışan veya emekli olan CEO'lar (Chief Executive Officer) ve COO'lar (Chief Operation Officer) oluşturur. Sayılanların dışında büyük yatırımcılar/Hissedarlar, akademisyenler, avukatlar, danışmanlar, eski hükümet yetkilileri, emekli generaller ve bankacılar da bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasında yer alırlar. Şirket bankacısının, avukatının veya muhasebecisinin bu kurulda bulunmasına gerek yoktur. Zira, bahsedilen kişilerin tavsiyelerinden zaten yararlanılmaktadır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne bakıldığında ABD'deki ve Kanada'daki büyük şirketlerin Yönetim Kurulu Üyeleri'nin %80'inden fazlasını; küçük işletmelerin ise, %42 civarını bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, İngiltere'deki Yönetim Kurulları'nın genellikle 5 içerden, 5 dışardan (bağımsız) üyeyi içerdiği, Fransa'daki Yönetim Kurulları'nın 3 İç Yönetim Kurulu Üyesi'ni ve 8 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'ni bünyelerinde barındırdıkları anlaşılmaktadır. Japon Yönetim Kurulları'nda ise tam aksine, genellikle 2 dışardan, 12 içeriden üye oluşumu mevcuttur.

Ülkemize bakıldığında, büyük ölçekli veya uluslararası niteliğe haiz işletmelerdeki Yönetim Kurulları dışında, bağımsız üyelere pek rastlanılmadığı fark edilmektedir. Bahsedilen işletmelerden de, kurumsallaşma düzeyi yüksek olanlarda bağımsız üyeler görülebilmekte, bu tür şirketlerin oranı ise, neredeyse tüm işletmelerin %10'unu geçmemektedir.

Yönetim Kurulu'na bağımsız üyeler atanmanın çeşitli faydaları vardır. Bu faydalar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

- ✓ Spesifik problemlere ve konulara çözüm getirme,
- ✓ Adil değerlendirmeler yapma,
- ✓ Geleceğe yönelik fırsatları şirkete taşıma,
- ✓ Üretici ve stratejik düşünceyi kurum kültürüne işleme,

Ülkemize bakıldığında, büyük ölçekli veya uluslararası niteliğe haiz işletmelerdeki Yönetim Kurulları dışında, bağımsız üyelere pek rastlanılmadığı fark edilmektedir.

- ✓ İstikrar ve formülleştirme perspektifi getirme,
- ✓ Yönetim ve mülkiyet intikalinde kolaylık sağlama,
- ✓ Finansman ve yeniden yatırım analiz araçlarının geliştirilmesine yardımcı olma,
- ✓ Kredibiliteyi artırma,
- ✓ Kritik yönetim kararlarının alınmasını destekleme,
- ✓ Güncel bilgiyi işletmeye getirme,
- ✓ 3. kişiler nezdinde profesyonel çalışma ilkelerinin uygulandığını gösterme,
- ✓ Kurumun referansını ve imajını güçlendirme,
- ✓ Dış çevredeki değişimlere göre, kurumun iç yapılanmasındaki değişikliklerin gerçekleşmesini sağlama.

Yüksek oranda bağımsız üyeyi tercih eden Hissedarlar, bu üyelerin daha önyargısız olduklarını ve yönetim performansının değerlendirilmesi bağlamında, iç üyelere nazaran çok daha objektif değerlemede bulduklarını belirtmektedirler. Ayrıca, Yönetim Kurulu'na 1/3'den fazla bağımsız üye atanması durumunda, tepe yönetimin, Hissedarlar'ın zarar görmelerine yol açacak bencil davranışlar göstermekten kaçındığını da ifade etmektedirler.

Yeterli miktarda bağımsız üyeye sahip kurullar, diğerlerine oranla büyümede enternasyonal yayılımı, yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik ederler.

Yeterli miktarda bağımsız üyeye sahip kurullar, diğerlerine oranla büyümede enternasyonal yayılımı, yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik ederler. Bağımsız üyeler, şirket faaliyetlerinde daha objektif ve daha eleştirici bir yaklaşım sergilerler.

Bununla beraber bağımsız üyelerin şirkette geçirecekleri zaman sınırlıdır. Firmaya ilişkin gizli bilgilere sahip olurlar ve kurum kültürünü tam manasıyla bilemezler. Ayrıca, Genel Müdür performansını kolaylıkla değerlendirebilirler. Tüm sayılanlar dikkate alındığında, bağımsız bir üyenin kuruma katkıları, olumsuzluklardan fazla olduğu için, kurum kültürüne uygun bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi atanmanın, şirket performansını artırıcı etkileri olacağı söylenebilir.

Uygulamaya bakıldığında, Yönetim Kurulu'na üye olarak davet edilecek kişilere şirket CEO'sunun karar verdiği ve adaylar için yıllık Genel Kurul'da Hissedar onayının alınmadığı durumlarla karşılaşılabilirdiği görülmektedir. An-

cak, üyelerin seçimini tamamen CEO'ya bırakmakta, bazı tehlikeler vardır. CEO, sadece kendi düşünceleri çerçevesinde oluşan, şirket politikalarını ve işlevlerini sorgulamadan, ayrı şekilde sürdürecektir Yönetim Kurulu Üyeleri'ni seçebilir. Keza bu olasılığı destekleyen çok sayıda araştırma mevcuttur. ABD'de bir Yönetim Kurulu Üyeliği hizmet ortalamasının 3 yıl olduğu varsayılırsa (Bazı Yönetim Kurulları'nda hizmet ortalaması 20 seneye de çıkabilir. Ayrıca, ülkemizde sene sınırlaması olmayan pek çok Yönetim Kurulu Üyesi'nin var olduğu da bilinen bir gerçektir.), sonuçta CEO dostu pasif Yönetim Kurulları, senelerce şirketin stratejik yönetiminde görev yapabilirler. Bahsi geçen durumda, şirket, tek bir kişinin, genellikle, büyük hissedar olan CEO'nun bakış açısına göre kararlar alır. Bu nedenle de potansiyel performansını kullanamayabilir.

Yapılan araştırmalardan birinde, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin sadece %7'sinin, Yönetim Kurulu Üyeliği'nde sınırlı sürede hizmette buldukları, Amerikan Yönetim Kurulları'nın %60'ında zorunlu emeklilik yaşının 70 olduğu tespit edilmiştir. The Corporate Library'nin yaptığı araştırmada ise, üyelerin ortalama Kurul'da 9,7 yıl hizmet verdikleri ve bu süre içerisinde CEO tarafından seçilen üyelerin, CEO'nun getirdiği teklifleri her seferinde onayladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Oysa Yönetim Kurulu Üyeleri, tüm kararlardan fiilen sorumludurlar. Bu nedenle, yasal bağlayıcılığı olan imzalarını atmadan önce dikkatle düşünmeleri, araştırma yapmaları, bulguları incelemeleri gereklidir. CEO dostu üyelerin, kurulda herhangi bir fonksiyonu yoktur, şirket performansının artırılmasında da destekleri bulunmamaktadır.

Bahsi geçen durum, uygulamada sıklıkla yaşandığından, bazı şirketler Hissedarların, Yönetim Kurulu Üyeleri'ni seçmeleri için "Aday Gösterme Komitesi" oluştururlar. Günümüzde, büyük Amerikan şirketlerinin %87'si, Amerika'daki tüm şirketlerin %63'ü potansiyel üyeleri belirlemek üzere Aday Gösterme Komitesi kurma yoluna gitmektedir. Avrupa'da, bu uygulama daha az görülmekte olup, şirketlerin %60'ında Aday Gösterme Komitesi bulunmaktadır. Ül-

Bazı şirketler Hissedarların, Yönetim Kurulu Üyeleri'ni seçmeleri için "Aday Gösterme Komitesi" oluştururlar.

kemize bakıldığında ise, söz konusu uygulamanın neredeyse yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır.

Üyeleri 1 yıldan fazla hizmet veren uluslar arası nitelikteki büyük şirketler; Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performanslarının düşük olmasını, başkanın önerilerini sorgulamadan onaylamalarını, duygusal kararlar almalarını engellemek amacıyla, en azından her sene Yönetim Kurulu'nun bir bölümünü seçime tabi tutarlar. Bu durum sonucunda oluşan Kurul'a, "Ayrıştırılmış Yönetim Kurulu" denir. Böylece, şirketler kurumsallaşma düzeyini geliştirip, bireysel egolardan uzak biçimde işletmenin geleceğine ve potansiyelinin kullanılmasına odaklanabilirler.

C. YÖNETİM KURULU'NUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Üyeleri 1 yıldan fazla hizmet veren uluslar arası nitelikteki büyük şirketler; Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performanslarının düşük olmasını, başkanın önerilerini sorgulamadan onaylamalarını, duygusal kararlar almalarını engellemek amacıyla, en azından her sene Yönetim Kurulu'nun bir bölümünü seçime tabi tutarlar. Bu durum sonucunda oluşan Kurul'a, "Ayrıştırılmış Yönetim Kurulu" denir.

Yönetim Kurullarına bakıldığında üyelerinin birbirlerinden farklı demografik özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Yönetim Kurulları'nı, üyelerinin demografik özellikleri açısından incelemek, işletmelerin halihazırda mevcut olan Yönetim kurullarının özelliklerini uluslar arası ortalamalarla karşılaştırmalarına ve değerlendirme yapmalarına olanak sağlar.

Pricewaterhouse Coopers tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Yönetim Kurulu Üyeleri içerisinde kadın üyelerin sayısı, Avrupa Birliği üyesi ülkelerde 2001 yılında ortalama %5.0 iken, 2007 yılında %8.4'e çıkmıştır. Oranlara bakıldığında, üst kademe çalışan kadın sayısında son 6 yılda artış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, istihdamda önemli payı olan kadınların 21. yüzyılın başlarında hâlâ üst kademe yönetimde bulunma oranının çok düşük olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın Avrupa Birliği gibi gelişmiş ülkelerden oluşan bir organizasyonda yapıldığı düşünüldüğünde, dünya genelinde bu oranın daha da düşük olacağı tahmin edilebilir. Araştırma sonucunda, en az kadın üye barındıran ülkenin ortalama %0.7 ile Portekiz, en fazla kadın üye bulduran ülkenin %21.3 ile İsviçre olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri yaş bazında incelendiğinde, 2003 yılında üyelerin yaş ortalaması 58.4 iken 2007 de 59'e yükselmiştir. En genç Yönetim Kurulu Üyesi barındıran ülke 55.8 yaş ortalamasıyla Portekiz iken, en yaşlı üye barındıran ülke 62.9 yaş ortalamasıyla Hollanda'dır. Yönetim Kurulu yaşının yükselmesinde, Avrupa'daki nüfusun önemli bir kısmının yaşı ilerlemekte olan bireylerden oluşmasının etkili olduğu söylenebilir. Yönetim Kurulu'nun stratejik niteliği dikkate alındığında, üye olacak kişilerin hem tecrübeli hem de, değişime açık ve yenilikçi olmaları beklenir. Dolayısıyla, yaşın önemi kurul için büyüktür. Genellikle, 50-60 yaş aralığı çalışma dönemi olarak öngörülmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin kompozisyonuna bakıldığında 1999 yılına ait bir araştırma sonucuna göre, üyelerin %37'si bağımsız üye iken, 2005 yılında bu oran %54'e çıkmıştır. Diğer üyelerin dağılımı ise, %25 Hissedarlar, %10 çalışanlar, %11 üst kademe yöneticiler şeklindedir. Bağımsız üye sayısının artış göstermesi Hissedarlar tarafından, Yönetim Kurulu'nun verdiği kararların ciddiyetinin anlaşıldığı ve artan rekabet ortamında ilişkilerden ziyade, uzmanlık bilgisinin ve deneyimin ön plana çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Yönetim Kurulu Üyeleri uyrukları açısından incelendiğinde, Kurul'un 2001 yılında ortalama %14'ünün, 2007 yılında ise, %18'inin yabancı uyruklu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Oranın yükselmesinde küreselleşme etkilerinin bulunduğu ve dolayısıyla üyelik için farklı ülke tecrübelerinin tercih edildiği söylenebilir. Avrupa Birliği üyeleri arasında en az yabancı uyruklu üye barındıran ülke %7.3 ile Almanya iken, en fazla yabancı uyruklu üye barındıran ülke %45 ile İsviçre'dir. Dünya genelinde, yabancı uyruklu Yönetim Kurulu Üyesi olarak en fazla Amerikalı üyelerin tercih edildiği görülmektedir. Tercih oranı ortalama %20 dir.

Araştırma neticesinde ABD'de halka açık şirketlerdeki tepe yöneticilerin %79'u hem Başkan, hem de CEO olarak çifte mevkiye sahip oldukları görülmektedir. Buna karşılık, İngiltere'deki şirketlerin sadece %5'inde Başkan/

Şirketlerde bağımsız üye sayısının artış göstermesi Hissedarlar tarafından, Yönetim Kurulu'nun verdiği kararların ciddiyetinin anlaşıldığı ve artan rekabet ortamında ilişkilerden ziyade, uzmanlık bilgisinin ve deneyimin ön plana çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Borsalar cinsiyet ayrımcısı olmasın?

Sakın borsalar maço olmasın, cinsiyet ayrımcılığı yapıyor olmasın?

Nico Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde yapılan Prof. Michel Ferrary yönetimindeki 'Economic Gender' konferansında konuşan Prof. Ferrary, cinsiyet ayrımcılığının borsalarda yaygın olduğunu belirtti. Ferrary, cinsiyet ayrımcılığının borsalarda yaygın olduğunu belirtti. Ferrary, cinsiyet ayrımcılığının borsalarda yaygın olduğunu belirtti.

(1) Üretimde ve yönetimde kadınların payları düşüktür. (2) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (3) Borsalarda kadınların payları düşüktür.

(4) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (5) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (6) Borsalarda kadınların payları düşüktür.

(7) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (8) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (9) Borsalarda kadınların payları düşüktür.

(10) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (11) Borsalarda kadınların payları düşüktür. (12) Borsalarda kadınların payları düşüktür.

Kadınların yönetime katılımının performansına etkisi



Kadınların yönetime katılım oranı: Toplam % 35'ten fazla, % 35'ten az

doğrudandır.

Farklı Avrupa ülkelerinde yönetimin kadınlarda kadın katılımlarının (halkın katılımlarında) kadın yönetimin ve çalışanların performansını artırıyor. Kadınların borsadaki performansları, çalışanların borsadaki performansları, çalışanların borsadaki performansları, çalışanların borsadaki performansları.

börseleri ve 'kontrol'

Sonuç, *Journal of Financial Economics*'te yayınlanan bir araştırma, kadınların borsadaki performansları, çalışanların borsadaki performansları, çalışanların borsadaki performansları, çalışanların borsadaki performansları.



Zaten bu konuyu tartışmamız gerekiyor. Çünkü bu konuyu tartışmamız gerekiyor. Çünkü bu konuyu tartışmamız gerekiyor. Çünkü bu konuyu tartışmamız gerekiyor.

CEO kombinasyonu bulunur. Günümüzde, Başkan/CEO kombinasyonu, çıkar çatışması yaşama gibi bir potansiyele nedeniyle, gittikçe artan eleştirilere maruz kalmaktadır. CEO'nun strateji üretme ve uygulamayı fiilen takip etme, planlama yapma, dış ilişkileri yürütme gibi sorumlulukları bulunurken; başkanın sorumlulukları ise, Yönetim Kurulu'nun ve bağlı komitelerin işlevlerinin Yönetim Kurulu çalışma şartnamesi (Yönetim Kurulu Yönetmeliği) uyarınca gerçekleştirilmesini; şirket performansını artırıcı yeni uygulamalara ilişkin kararlar alınmasını; yeni yatırımların yapılmasını sağlamaktır. Başkan ayrıca, Yönetim Kurulu toplantılarını programlamaktan ve yıllık bazda Genel Kurul'a rapor sunmaktan da sorumludur. Bir kişinin iki mevkide görev yapmasını eleştirenler, "Başkan, aynı zamanda tepe yönetimden bir pozisyonu da üstleniyorsa, Yönetim Kurulu'nun, tepe yönetimi layıkıyla denetlemesi olanaksızlaşır." tezini ileri sürerler. Bu sebeple, Almanya'da, Hollanda'da ve Finlandiya'da, Başkan'ın ve CEO'nun görevleri kanunen birbirinden ayrılmıştır.

İngiltere'de ve Avustralya'da, benzer bir kanun ele alınmış durumdadır. Ülkemizde ise, genellikle uygulamada, Başkan/CEO kombinasyonuna rastlanmaktadır ve bu duruma ilişkin kanuni bir yasaklama bulunmamaktadır. 2002 yılında Başkan/CEO kombinasyonunda, ağırlıklı olarak Yönetim Kurulu Başkanı görevinin icra edilme oranı %32 iken; 2003'de bu oran %62'e çıkmıştır. Ayrıca 2003 yılında yapılan Yönetim Kurulu toplantılarının %87'sinde CEO'nun hazır bulunmadığı oturumlar yapılmıştır (bu sayı 2002 de %41 idi). Sonuç itibarıyla, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO ayrımına ilişkin konunun öneminin giderek anlaşıldığı; kritik işleri kapsayan ve önemli miktarda zaman ayırmayı gerektiren iki pozisyonu da, tek bir kişinin yürütemeyeceğinin artan bir oranda fark edildiği söylenebilir.

"iki kademeli yapılanmada" ise, yönetim ve denetim işlevleri birbirinden ayrılarak, yönetim görevi Yönetim Kurulu'na, denetim görevi ise daha üst düzeyde yer alan Değerleme/Denetleme Komitesi'ne devredilir.

D. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI

İnsanları üstün performans göstermeye teşvik etmenin en iyi yolu, gündelik tutum, yârekten destekleme ve hareketlerle ikna etmedir.

Harold Geneen, ITT Eski Başkanı

"Tek kademeli yapılanmada", yönetim ve denetim işlevi tek bir kurulun sorumluluğundadır.

Yönetim Kurulları, çok sayıda ve birbirinden değişik faktörlerin etkisi altında farklı şekillerde yapılanmaktadır. Financial Times tarafından 2000 yılında Asia Pasifik, Kanada, Avrupa, Japonya, Latin Amerika, İngiltere ve Amerika'da faaliyet gösteren 80 firma üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, şirketlerin %13'ünde iki kademeli yapılanma; %87'sinde ise, tek kademeli yapılanma olduğu görülmektedir.

"Tek kademeli yapılanmada", yönetim ve denetim işlevi tek bir kurulun sorumluluğundadır. Kurula, şirkette üst düzey görev yapan kişiler dahil olduğu gibi, uzmanlıklarını kanıtlamış kurum dışından kişiler de atanır ve sorumluluk tüm üyelere dağıtılır. Bu model, daha çok İngiltere ve Anglo-Saxon etkisindeki ülkelerde kullanılır.

"İki kademeli yapılanmada" ise, yönetim ve denetim işlevleri birbirinden ayrılarak, yönetim görevi Yönetim Kurulu'na, denetim görevi ise daha üst düzeyde yer alan Değerleme / Denetleme Komitesi'ne devredilir. Yönetim Kurulu, yönetim görevini üstlenir ve üyeleri, şirketin üst düzey yöneticilerdir. Değerleme / Denetleme Komitesi'nin, kanuni görevleri, öncelikle Yönetim Kurulu Üyeleri'ni atama, denetleme ve azletmedir. Yönetim Kurulu Performansını değerlendirme objektif olması için bağımsız üyelere oluşan Değerleme Komitesi'ne görev düşer. Bu model, genellikle, Almanya, Hollanda gibi, Avrupa kıtasındaki ülkelerde uygulanır.

Yönetim Kurulu'nun yapılanmasına ilişkin olarak Almanya'da, bağımsız üye katılım standartları çok katı, Fransa'da ise, nispeten esnektir. Hatta işçi katılım modeli bile mevcuttur. Almanya'da yöneticilerin görev ve sorumlulukları 1998 yılından beri tartışmaların odak noktasındadır. İngiltere'de ise bu tartışmalar yeni yeni başlamıştır. Enron olayından sonra iç kontrol araçları ile bağımsız denetleme arasındaki etkileşim pek çok ülkede temel ilgi konusu olmuştur. Alman Şirketler Hukuku'na göre şirketler, iki basamaklı yönetim modelini uygulamaktadırlar.

New York Borsası'na 'iki başkan' modeli

NEW York Borsası (NYSE), Avrupa'da bazı şirketlerin egemenliği ikili yönetime değin gidiyor. İki ayrı kurul ve iki ayrı başkan tarafından yönetilmesi söz konusu olan NYSE, bu konuyla, şu anlarda ABD gündeminin en önemli maddelerinden birini oluşturuyor.

Emeklilik tazminatı 139,5 milyon dolar tutarında seçkinlerce istifa zorlaması New York Borsası eski Başkanı Richard Grasso'ya yerine geçici başkan olarak atanmış John S. Reed'in, NYSE'de iki ayrı kuruldan oluşacağı belirtilen bir yönetim tarzına yönlendirmesi bekleniyor.

New York Times'in haberinde, Reed'in birisi bağımsız direktörden, diğeri şirket CEO'larından oluşan çfti yönetim kurulu kurulduğunu vurgulandı.

New York Times'a göre, Reed bağımsız

Eski başkanın 139,5 milyon dolarlık tazminat yüzünden istifa zorlaması üzerine New York Borsası'na geçirdi başkan olan John Reed, ikili yönetim-iki başkan' modelini tartışmaya açtı. Reed'in görüşü benimsenirse bazı şirketler de uygulamayı benimseyebilir.



direktörden oluşacak kurulan piyasayı düzenleyecek ve denetimlerden sorumlu olması gerektiğini savunuyor. Reed diğer yönetim kurullarına ise, borsaya katılacak şirketlerin CEO'larından oluşması menkul kıymetler piyasasının ilişkin sorunlarda çözümlenmesi gerektiğini savunuyor. Reed'in yasal düzenlemeler ve piyasa şikâyetlerini tek

bir çatı altında yönetilmesini zorluklarına işaret ettiği belirtiliyor.

Reed'in önerisi emeklilik tazminatını amaçladığı, geçirdi NYSE Yönetim Kurulu'na getirilmesini gündeme taşıyan açık görüşü vurgulandı. Reed'in, borsada hayatı olan menkul kıymet şirketlerinin yönetim kurullarına paralel olarak yasal

düzenlemeler ve önerilerini doğrudan ilgili bir bağnaz kurulan oluşturulmasını istedi kaydedildi.

AVRUPA'DA UYGULANIYOR

İki yönetim kurulunun bulunduğu yönetim yapısı Avrupa'da giderek yaygınlaşıyor. Reed'in NYSE Yönetim Kurulu'na getirmesi gündeminde önerinin gerçekleştirilmesi halinde menkul kıymet şirketlerine meydana gelen ihlalleri önlemek ve düzenlemeler yapmak için kurulan menkul kıymetler komisyonunun görevinin süresi olacak, bu komisyonun yapısı ve görevlendirilmesi ilişkin yapılan eleştirilerin de hatline geçilecek.

NYSE'nin adı açıklanmayan bir öneri, çfti yönetim kurulu önerisinin borsada destek göreceğini söyledi.

Ülkemize bakıldığında ise, tek kademeli bir modelin uygulandığı görülmektedir. Yönetim Kurulu şirket performansını denetlerken aynı zamanda, stratejik kararları da alır. Ancak, kurulun performansını değerlendiren herhangi bir idari yapılanma mevcut değildir.

Anonim Şirketler'de, Yönetim Kurulu en az 3 kişiden oluşur. Kanunda, Yönetim Kurulu Üye sayısının üst sınırı öngörülmemiş; sayı şirketin vizyonu, faaliyet alanı, ana sermaye miktarı gibi hususlar dikkate alınarak kurucuların takdirine bırakılmıştır.

E. YÖNETİM KURULU ÜYE SAYISI

Anonim Şirketler'de, Yönetim Kurulu en az 3 kişiden oluşur. Kanunda, Yönetim Kurulu Üye sayısının üst sınırı öngörülmemiş; sayı şirketin vizyonu, faaliyet alanı, ana sermaye miktarı gibi hususlar dikkate alınarak kurucuların takdirine bırakılmıştır. Uygulamada, Yönetim Kurulu üye sayısı genellikle tek sayı olarak (5-9 gibi) kabul edilmekle birlikte, bu sayının çift sayı olmasını engelleyen herhangi bir kanuni hüküm yoktur. Kurul, üye sayısını usulüne uygun olarak ana sözleşmede değişiklik yapmak suretiyle eksiltilebilir veya artırabilir.

Ülkemizde genellikle 5-7 kişilik Yönetim Kurulları'na rastlanmaktadır. Dünyaya bakıldığında, bu sayının ortalama Latin Amerika'da 11, Avrupa'da 17, Amerika'da 13, Almanya'da 16, Kanada'da 18, Japonya'da 23, Asya Pasifik'te 13, Fransa'da 11, İngiltere'de 10 olduğu görülmektedir. ABD'de ise, bir Yönetim Kurulu'nun büyüklüğü, eyalet kanunlarına uyumlu olarak, şirketin ana sözleşmesi ve iç tüzüğü tarafından tespit edilmektedir. Bazı eyaletler Yönetim Kurulu Üyeleri'nin minimum sayısına şart getirmişse de, çoğu şirket, Yönetim Kurulu üye sayısının tespitini kendi takdirine göre yapmaktadır. ABD'de ortalama büyüklükte halka açık bir şirketin Yönetim Kurulu'nda 11 üye yer alırken, küçük/orta ölçekli bir şirkette, ortalama 7-8 üye; aile şirketlerinde ise, genellikle 4 üye bulunmaktadır. Günümüzde ise, Amerika dahil pek çok ülkede küçük sayıdaki kurullara yönelme trendi başlamıştır.

E. YÖNETİM KURULU'NUN DİKKATE ALMASI GEREKEN TEMEL İLKELER

Bir anonim şirketin yönetimi, dar anlamda Yönetim Kurulu, geniş anlamda ise tüm yönetim birimleri tarafından gerçekleştirilir. SPK ilkeleri, gerek Yönetim Kurulu Üyeleri'nin gerek diğer yöneticilerin faaliyetlerinde uymakla yükümlü buldukları temel ilkeler üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri, kurumsal yönetimi karakterize eden adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçülerine tam olarak uymakla yükümlüdürler. Anonim şirketin gerek stratejik yönetimini, gerek günlük yönetimini ilgilendiren tüm kararlar, bu dört ölçüyle tam anlamıyla örtüşmelidir.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri, kurulun belirlediği şirket stratejisi çerçevesinde faaliyetlerini yürütmeli; pazarlama, yönetim ve finans planlarına vb. uygun hareket etmelidirler.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri görevlerini yerine getirirken kanuna, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve şirket politikalarına uymakla yükümlüdürler. Bu nedenle, yönetim faaliyeti açısından iki noktaya dikkat çekilmelidir: 1. Özen ve sadakat yükümlülüğü, 2. Bilgi akışı.

• **Özen ve Sadakat Yükümlülüğüne Göre:** Yönetim Kurulu Üyeleri, ortaklığın işlerini görürken basiretli olmalı, görevlerini iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmelidirler. Ayrıca üyeler, şirketle işlem yapmaktan ve rekabet etmekten kaçınmalı, her türlü baskıya direnç göstermeli, teklif edilen maddi menfaatleri geri çevirmelidirler. SPK ilkeleri, bu açıdan, Etik Komitesi'nin oluşturulmasını öngörmekte ve şirketin kendisine özgü etik kuralları geliştirmesinin gereğini vurgulamaktadır.

TTK Tasarısı m.369 hükmünde de ifadesini bulan bu yükümlülükler, benzer durumlar ve benzer koşullar altında gösterilmesi gereken asgari özendir. Yönetim Kurulu Üyeleri, şirket işleri için gereken

Bir anonim şirketin yönetimi, dar anlamda Yönetim Kurulu, geniş anlamda ise tüm yönetim birimleri tarafından gerçekleştirilir.

Y ö n e t i m
Kurulları'nın sorumlulukları kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikte, kurumun büyüklüğü, nev'i, sahip olduğu idari organları, Hissedarlar'ının bakış açısı, ortaklık yapısı, yönetim felsefesi gibi unsurlar etkili olmaktadır.

zamanı ayırmalıdır. Bu bağlamda, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirket dışında görev alması kuralara bağlanmalı ve sınırlandırılmalıdır. Diğer taraftan, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, şirketin ticari sırlarını gizli tutmaları, şirkete ait bilgilerin hukuka aykırı biçimde kullanılmasını önlemeleri ve şirket hakkında gerçeğe aykırı ve yanıltıcı bilgi vermekten kaçınmaları da, üyelerin sadakat yükümlülüğünü ilgilendiren hususlardır.

• **Bilgi Akışına Göre:** Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, kendilerine verilen işlevleri yerine getirebilmeleri için, şirket bilgilerine rahatlıkla erişebilmeleri gereklidir. Bu amaçla, ihtiyaç duyulduğunda Yönetim Kurulu Üyesi olmayan yöneticilerin, toplantılara katılmalarına olanak tanınmalı ve Yönetim Kurulu ile diğer yöneticiler arasında etkin işbirliği anlayışının gelişmesine yönelik çeşitli düzenlemeler yapılmalıdır. Dolayısıyla, ana sözleşmede veya iç düzenlemelerde yönetim birimlerinin arasında bilgi akışının sağlanma şekline dair kuralların, hükme bağlanmasında yarar vardır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bilgi edinme haklarını güvence altına alan bu düzenlemelere rağmen, herhangi bir üye, şirketle ilgili bilgilere yeterince erişemiyorsa, bu konuda açıkça talepte bulunmalıdır. Aksi takdirde, bilgi talebinde bulunmayan üyenin, sırf bilgiye erişememiş olmasından dolayı sorumluluktan kurtulması söz konusu değildir.

Özetle: Yönetim Kurulu faaliyetlerinin yürütülmesinde, "Kanuna, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve şirket politikalarına uygunluk" ilkesi dikkate alınmalı, kurumsal yönetimin ön plana çıkardığı anonim şirketin ve menfaat sahiplerinin menfaatleri üzerinde durulmalıdır. Ayrıca, TTK Tasarısı, yöneticilerin kanuna, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve özellikle kurulun yazılı talimatlarına uygun hareket etme görevini, açıkça Yönetim Kurulu'na yüklemektedir. (Tasarı m.375 bent e)

G. YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUKLARI

Yönetim Kurulu Üyeleri, sermaye sahipleri tarafından seçilir ve Kurul, sermayedarları temsilen şirketin en üst icra organı olarak işlev görür. Bu konumundan dolayı şirket yönetiminde en büyük sorumluluk Yönetim Kurulu'ndadır. TTK'da sorumlulukları belirlenen Yönetim Kurulu'na, özel kanunlar ile ek sorumluluklar da verilebilmektedir. Ancak, kanuni düzenlemelerle oluşturulan bu sorumlulukların, gerçek hayatta yeterli olduğunu söylemek tartışılmalı bir konudur. Yönetim Kurulları'nın sorumlulukları kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikte, kurumun büyüklüğü, nev'i, sahip olduğu idari organları, Hissedarlar'ın bakış açısı, ortaklık yapısı, yönetim felsefesi gibi unsurlar etkili olmaktadır. Bununla birlikte kurul, ticari sırların saklanması; şirkete ait bilgi, belge ve her türlü dokümanın üçüncü şahıslarla paylaşılması; kararların alınmasında öncelikle şirket çıkarlarına dikkat edilmesi; ihtiyaç duyulduğu anda toplantılar düzenlenmesi; başkan tarafından verilen görevlerin eksiksiz ve zamanında yerine getirilmesi; kurum imajının ve güvenilirliğinin sarsılmayacak biçimde temsil yetkisinin kullanılması gibi konulardan, birinci derecede sorumludur.

Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları arasındaki en önemli konulardan biri, rekabet yasağına ilişkindir. TTK'nın dışında SPK ilkeleri de bu konuya değinmektedir. SPK, şirketle Yönetim Kurulu Üyeleri arasında yapılan sözleşmede, rekabet yasağı hükümlerine yer verilmesini önermektedir. Bu önerinin amacı, bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin çalıştığı şirketten ayrıldıktan sonra, ayrıldığı şirketle rekabet eden başka bir şirkette çalışmasının dürüst rekabet açısından oluşturacağı sakıncaları önlemektir. Bu tür düzenlemeler, dolaylı da olsa, şirketlerin ihtisas sahibi olan, kaliteli Yönetim Kurulu Üyeleri portföyünü korumalarına yardım eder. Ancak rekabet yasağı, süresiz değildir. Rekabet yasağının süresi, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin kişilik haklarını ve özellikle çalışma özgürlüğünü zedelemeyecek şekilde belirlenmeli, rekabetin korunmasına yönelik düzenlemeler ihlal edilmemelidir.

Kurul, ticari sırların saklanması; şirkete ait bilgi, belge ve her türlü dokümanın üçüncü şahıslarla paylaşılması; kararların alınmasında öncelikle şirket çıkarlarına dikkat edilmesi; ihtiyaç duyulduğu anda toplantılar düzenlenmesi; başkan tarafından verilen görevlerin eksiksiz ve zamanında yerine getirilmesi; kurum imajının ve güvenilirliğinin sarsılmayacak biçimde temsil yetkisinin kullanılması gibi konulardan, birinci derecede sorumludur.

H. YÖNETİM KURULU'NDA ROLLER

TTK'da Yönetim Kurulu'nda yer alan üyeler; kurucu, Yönetim Kurulu Üyesi, Denetçi, Murahhas Aza, Müdür, Tasfiye Memuru gibi çeşitli sıfatlarla anılmaktadır. Bununla birlikte, burada, uygulamada sıkça karşılaşılan, başkan, başkan yardımcısı, üye ve kayıt tutucu rollerinden bahsedilecektir.

1. Yönetim Kurulu Başkanı

a. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Seçimi ve Atanması

Yönetim Kurulu Başkanı, şirketin hedefine ulaşmasında ve gelecek nesillere sağlıklı şekilde emanet edilmesinde, kilit fonksiyonu üstlenen kişidir. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Başkanı'nın yapması gereken işlerin ve bu işleri yapacak kişide aranması gereken özelliklerin netleştirilmesi; belirlenen özelliklere uygun kişinin göreve getirilmesi; şirketin sürekliliği için olmazsa olmaz kriteridir.

Yönetim Kurulu Başkanı, şirketin hedefine ulaşmasında ve gelecek nesillere sağlıklı şekilde emanet edilmesinde, kilit fonksiyonu üstlenen kişidir. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Başkanı'nın yapması gereken işlerin ve bu işleri yapacak kişide aranması gereken özelliklerin netleştirilmesi; belirlenen özelliklere uygun kişinin göreve getirilmesi; şirketin sürekliliği için olmazsa olmaz kriteridir. Bununla birlikte, uygulamada genellikle gözlenen durum, şirketin büyük Hissedarı'nın, hisse büyüklüğü veya yaş önceliği ya da cinsiyet avantajıyla Yönetim Kurulu Başkanı olması yönündedir.

Şirket performansı üzerinde büyük sorumluluğu bulunan ve riski yöneten Yönetim Kurulu Başkanı'nın atanması ve seçimi, Hissedarlar Kurulu için son derece önemli bir konudur. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Başkanı'nın atama prosedürünün oluşturulması, seçim sürecinin belirlenmesi ve seçim kriterlerinin önceden netleştirilmesi gereklidir. Kurum geleceğinin teslim edileceği Yönetim Kurulu Başkanı'nın seçimi, "Aday Gösterme Komitesi"nin önerisiyle Hissedarlar Kurulu ya da Yönetim Kurulu tarafından yapılabilir. Buradaki en önemli husus, Hissedarlar Kurulu'nun haklarını koruyacak ve pozisyon gereklerini karşılayacak bir başkanın atanmasıdır.

Yönetim Kurulu Başkanı, şirketin hedefine ulaşmasında ve gelecek nesillere sağlıklı şekilde emanet edilmesinde, kilit fonksiyonu üstlenen kişidir. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Başkanı'nın yapması gereken işlerin ve bu işleri yapacak kişide aranması gereken özelliklerin netleştirilmesi; belirlenen özelliklere uygun kişinin göreve getirilmesi; şirketin sürekliliği için olmazsa olmaz kriteridir.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın atama prosedürünün oluşturulması, seçim sürecinin belirlenmesi ve seçim kriterlerinin önceden netleştirilmesi gereklidir.

b. Yönetim Kurulu Başkanı'nda Aranması Gereken Nitelikler

Tohum ek, bir yıl hesaplıyorsan.

Ağaç dik, on yıl sonrası tasarlıyorsan

Ama, düşünürsün 100 yıl ötesini, insanları eğit o zaman.

Çin Atasözü

Seçim aşamasına gelmeden önce Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapacak kişide bulunması gereken özellikler belirlenmelidir. Bu amaçla, Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Üye, Kayıt Tutucu pozisyonlarının tıpkı firmadaki diğer pozisyonlar gibi iş analizine tabi tutulması gereklidir. Akabinde, iş analizinden elde edilen bilgiler iş tanımlarına dönüştürülmelidir. Ardından belirlenen işlerin, etkin ve verimli biçimde yapılabilmesi için, bir kişide bulunması gereken asgari nitelikler saptanmalıdır.

Şirketin geleceği üzerinde son derece kritik önemi bulunan Yönetim Kurulu Başkanı'nun sahip olması gereken beceriler arasında, stratejik düşünce, vizyoner bakış açısı, farklı bilgileri transforme ederek birleştirme ve kullanma, isabetli karar alma sayılabilir. Ayrıca;

- ✓ Şirketin kurucu ortağı veya kurucu ortağın kanuni mirasçısı olmak,
- ✓ Hissedarlar Kurulu'nun üyesi olmak,
- ✓ Yüksek performans göstermek,
- ✓ Belirli bir dönem Yönetim Kurulu Üyeliği yapmış olmak,
- ✓ Aktif çalışma döneminde iken, şirkette sıçrama oluşturmuş kararlara imza atmış olmak,
- ✓ Ticari, ahlaki, sosyal, iş ve yasal gerekleri karşılamak,
- ✓ Dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik becerilerine sahip olmak,
- ✓ Değişimi ve krizi yönetmede tecrübeli olmak,
- ✓ Üniversitelerin 4 yıllık eğitim veren fakültelerinden mezun olmak,

Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Üye, Kayıt Tutucu pozisyonlarının tıpkı firmadaki diğer pozisyonlar gibi iş analizine tabi tutulması gereklidir. Akabinde, iş analizinden elde edilen bilgiler iş tanımlarına dönüştürülmelidir. Ardından belirlenen işlerin, etkin ve verimli biçimde yapılabilmesi için, bir kişide bulunması gereken asgari nitelikler saptanmalıdır.

Yönetim Kurulu Başkanı performansının değerlendirilmesinde Hissedarlar Kurulu Üyeleri'nin ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performans değerlendirme formlarına verdikleri cevapların ortalaması dikkate alınmalıdır. Ayrıca, başkan performansının değerlendirilmesinde şirket hedeflerini gerçekçi olarak belirleme ve bu hedefler doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlama, şirketin kâr/zarar durumu, hisse değeri ve pazar payı artış oranları gibi konular, şirket finansal tablolarının ve karar defterinin incelenmesi suretiyle değerlendirilmelidir.

- ✓ İngilizce'yi çok iyi düzeyde bilmek ve kullanmak gibi özellikler de aranabilir.

Ancak, eğitim, yabancı dil bilgisi gibi özelliklerin kurumun büyüklüğüne, sektörel rekabetin şiddetine, vizyon hedefine tüketici beklentilerine bağlı olarak değişebildiğini de belirtmekte fayda vardır. Bu nedenle, her şirket, vizyonunu ve kurum kültürünü dikkate alarak Yönetim Kurulu Başkanı'nda aranması gereken özellikleri netleştirilmelidir.

c. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Görevleri ve Yetkileri

Bir Yönetim Kurulu Başkanı'nın, Hissedarlar'a, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne, topluma, çalışanlara ve devlete karşı sorumlulukları vardır. Yönetim Kurulu'nun görevleri ve yetkileri kısmında belirtilen konulara ek olarak, başkan, genel olarak aşağıda belirtilen görevleri de yerine getirmekten sorumludur:

- ✓ Yönetim Kurulu toplantılarına ilişkin tutanakların dosyalanmasını ve saklanmasını sağlamak,
- ✓ Üyelere yön vermek ve liderlik etmek,
- ✓ İcraatı Hissedarlar Kurulu'nun önerilerini ve direktiflerini dikkate alarak gerçekleştirmek,
- ✓ Yönetim Kurulu'nu toplantıya çağırarak,
- ✓ Belirlenen tarihte, saatte ve yerde toplantı yapılmasını sağlamak,
- ✓ Toplantı tutanağının kayıt tutucu tarafından hazırlanmasını ve katılımcılara toplantı tarihinden belirli bir süre önce iletilmesini sağlamak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin toplantıya katılımını sağlamak,
- ✓ Genel Kurul'u toplantıya çağırarak,
- ✓ Gündem maddelerini netleştirmek,
- ✓ Yönetim Kurulu ile Hissedarlar Kurulu arasındaki koordinasyonu sağlamak.

d. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Performans Kriterleri ve Performans Değerlendirmeleri

Bir işletmede personel performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi, daha sonra da elde edilen bilgilerin ücret, terfi, atama, işten çıkarma gibi sistemlerde kullanılması gibi, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, üye ve Kayıt Tutucu için de benzer bir uygulama icraata geçirilmelidir. Ancak, bu sayede kurumun performansını artırmak, marka değerini yükseltmek, farklı ve ayırt edici stratejiler uygulamasını sağlamak mümkün olur. Yönetim Kurulu Başkanı performansının değerlendirilmesinde ele alınacak konular arasında; kardan kayıplar, görev süresi boyunca kurumun yaptığı ataklar, farklı ve ayırt edici icatlar, uygulamaya konulan ilk ve yeni aktivasyonlar ve kuruma katkıları sayılabilir.

Yönetim Kurulu Başkanı performansının değerlendirilmesinde Hissedarlar Kurulu Üyeleri'nin ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performans değerlendirme formlarına verdikleri cevapların ortalaması dikkate alınmalıdır. Ayrıca, başkan performansının değerlendirilmesinde şirket hedeflerini gerçekçi olarak belirleme ve bu hedefler doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlama, şirketin kâr/zarar durumu, hisse değeri ve pazar payı artış oranları gibi konular, şirket finansal tablolarının ve karar defterinin incelenmesi suretiyle değerlendirilmelidir.

e. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Tekrar Seçimi

Aday Gösterme Komitesi'nin / Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin önerisi ile Genel Kurul'a teklif edilen Yönetim Kurulu Başkan adayının tekrar seçim koşulları önceden belirlenmelidir. Bunun için ana sözleşmeye "En çok her biri 3 yılı kapsayan 3 dönem için seçilebilirler."; "Her yıl sonunda performans hedeflerini tutturmuş olmak gereklilik şartıdır. Bu şartın tek istisnası, öngörülmeyen savaş, afet, kriz, darbe gibi durumlardır." şeklindeki ifadeler eklenebilir. Yönetim Kurulu Başkanı'nın görev süresinin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları, Yönetim Kurulu Başkanı

Aday	Gösterme
Komitesi'nin/Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin önerisi ile Genel Kurul'a teklif edilen Yönetim Kurulu Başkan adayının tekrar seçim koşulları önceden belirlenmelidir.	

Görev süresinin özellikle performans kriteri dikkate alınarak sınırlandırılması, bu görevi icra eden kişilerin kendilerini yenilemeleri için teşvik edici bir unsurdur.

aday sayısı ve nitelikleri, değişen iş gereklerine uygunluk, Hissedarlar'a ve Yönetim Kurulu'na uyum sağlama düzeyi, işletme kültürüne yakınlık, paydaşlarca kabul görme seviyesi gibi faktörler rol oynayabilir.

Görev süresinin özellikle performans kriteri dikkate alınarak sınırlandırılması, bu görevi icra eden kişilerin kendilerini yenilemeleri için teşvik edici bir unsurdur. Ayrıca, kurumun tek bir kişinin bakış açısına göre yönetilmesini engelleyen ve değişen koşullara uygun kişilerin görevi icra etmelerine fırsat tanıyan bu uygulama, şirketi yüksek performansa da odaklar.

f. Yönetim Kurulu Başkanı Sıfatının Kaybedilmesi

Uygulamada genellikle, Yönetim Kurulu Başkanı'nın sürekli olarak (ölene kadar) kurula başkanlık edeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, bir işletmede başkanlık sıfatının kaybedilmesine ilişkin çeşitli nedenler olabilir. Örneğin, ölüm, istifa, azil, kendiliğinden sona erme, fiil ehliyetini yitirme, temyiz gücünü kaybetme (ayırt etme), sağlık sorunları vb. Bu noktada önemli olan, şirketin, söz konusu durumlardan herhangi biri ile karşılaşma olasılığına karşı önceden önlem almasıdır. Önlem amacıyla yedekleme sistemi kurulabilir, hisse devri sözleşmesi veya miras sözleşmesi düzenlenebilir.

g. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Azledilmesi

Yönetim Kurulu Başkanı, şirket için kritik bir fonksiyon üstlenir. Göreve atandığında Hissedarlar, kendisinden şirkette önemli katkılarda bulunmasını beklerler. Yönetim Kurulu Başkanı, genellikle, şirketin kurucusu veya büyük hissedarı olduğu için, azli gibi bir konu uygulamada pek rastlanan durum değildir. Bununla birlikte şirket kaynaklarının tek taraflı kullanılmasını ya da şirket gücünün kişisel menfaatler doğrultusunda kullanılmasını engellemek gibi amaçlarla azil nedenleri saptanmalıdır. Çünkü, şirket her ne kadar kağıt üstünde kurucunun ise de, şirketten geçimini sağlayan çok sayıda kişi vardır ve kurum, ülke ekonomisine katma değer yaratmaktadır. Dolayısıyla, şirket sadece kurucuya ait değildir.

Ayrıca, bahsi geçen konular veya benzeri durumlar oluşmadan azil nedenleri ve azledilme süreciyle ilgili çalışmaların yapılması, şirkette hem caydırıcılığı artırır, hem söz konusu durumlar oluştuğunda, sürecin kişilerden bağımsız olarak işletilmesini sağlar, hem de prosedür konusunda netlik bulunur.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın azledilmesini gündeme getirebilecek olası nedenler, aşağıda maddeler halinde yer almaktadır:

- ✓ Aynı veya benzer bir sektördeki mevcut veya potansiyel rakiplerin, Yönetim Kurulu'nda, İcra Kurulu'nda ya da kritik bir pozisyonunda görev yapmak,
- ✓ İşin niteliği gereği öğrendiği bilgileri ve sırları üçüncü kişilerle paylaşmak, paylaşılmasına aracılık etmek ve/veya paylaşılmasına göz yummak,
- ✓ Kuruma ve stratejilerine ait her türlü evrakı üçüncü kişilerle paylaşmak ve/veya paylaşılmasına göz yummak,
- ✓ Hissedarlar Kurulu'nun bilgisi dahilinde olmadan arka arkaya iki toplantıya gelmemek,
- ✓ Dağıtılan ve ödenen kâr paylarında sahtecilik yapmak,
- ✓ Kanunen tutulması gereken defterlerin tutulmasını takip etmemek veya defterlerin gereği gibi tutulmasını sağlamamak,
- ✓ Genel Kurul ve Hissedarlar Kurulu kararlarını sebepsiz yere uygulamaya koymamak, Yönetim Kurulu'na bildirmemek,
- ✓ Gerek Kanun'un, gerek şirket ana sözleşmesinin, kurula yüklediği görevleri kasten veya ihmal neticesinde yapmamak, yapılmasına engel olmak,
- ✓ Temsil yetkisini aşmak,
- ✓ Yanlış beyanda bulunmak,
- ✓ Şirketi zarara uğratacak faaliyetlerde bulunmak ve/veya engel olmamak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görevlerini haklı bir sebebe dayandırmaksızın zamanında yapmalarına engel olmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin kendi şahsi menfaati doğrultusunda çalışmaları için onları zorlamak,

Yönetim Kurulu Başkanı, genellikle, şirketin kurucusu veya büyük hissedarı olduğu için, azli gibi bir konu uygulamada pek rastlanan durum değildir. Bununla birlikte şirket kaynaklarının tek taraflı kullanılmasını ya da şirket gücünün kişisel menfaatler doğrultusunda kullanılmasını engellemek gibi amaçlarla azil nedenleri saptanmalıdır.

Yüksek performans gösteren Yönetim Kurulu Başkanı, yıl sonunda şirket kârının belirli bir yüzdesini ödeme, belirli oranda hisse verme, ek sosyal haklar tanıma, kredi kartı limitini artırma ve görev süresini uzatma gibi uygulamalarla ödüllendirilebilir.

- ✓ Denetçi'ye her türlü kanuni ve kanuni olmayan evrakı, kaydı ve bilgiyi tam ve eksiksiz olarak zamanında vermemek,
- ✓ Denetçi'nin görevini yapmasına engel olmak,
- ✓ Hissedarlar Kurulu'na sunulması gereken raporları doğru, zamanında ve tam olarak aktarmamak,
- ✓ 3 yıl üst üste şirketi zarara uğratabilecek faaliyetlerde bulunmak, bulunulmasına göz yummak,
- ✓ Hissedarlar Kurulu'nun belirlediği hedeflere 3 yıl üst üste ulaşamamak, ulaşılmasına engel olmak.

Bu noktada üzerinde önemle durulması gereken husus, belirtilen durumlarla karşılaşılması için şirketin önceden önlem alması gerekliliğine ilişkindir. Ağır cezai yaptırımları bulunan bir Hizmet Sözleşmesi'nin uygulamaya konulması, Yönetim Kurulu Yönetmeliği'nin hazırlanması veya yıllık bazda dış denetim firmasının değerlendirme yapması, potansiyel sorunları azaltmaya yönelik önlemlerden birkaçıdır.

b. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Ödüllendirilmesi

Başarısından dolayı anlamlı bir ödül almak, kişiyi daha fazla motive eder ve dolayısıyla, performans artışına neden olur. Bu nedenle yüksek performans gösteren Yönetim Kurulu Başkanı'na, yıl sonunda şirket kârının belirli bir yüzdesini ödeme, belirli oranda hisse verme, ek sosyal haklar tanıma, kredi kartı limitini artırma ve görev süresini uzatma gibi uygulamalarla ödüllendirilebilir.

Ödül, şirketin yatırımları ve tutarın büyüklüğü dikkate alınarak taksitler halinde verilebilir.

Siemens yöneticilerine zam yaptı, Almanya'da herkes ayağa kalktı



Siemens CEO'su
Klaus Kleinfeld

Alman yönetim kurulu başkanları ne kadar kazanıyor (2005)

Reto Francioni, Alman Borsası Başkanı	9.282 milyon Euro
Klaus Ziswiler, Deutsche Post	14.167 milyon Euro
Herbert Hainner, Adidas-Salomon	8.778 milyon Euro
Ulrich Lehner, Henkel	13.853 milyon Euro
Hermann Kagermann, SAP	29.472 milyon Euro
Klaus-Peter Müller, Commerzbank	15.749 milyon Euro
Herbertus Erlan, Schering	18.352 milyon Euro
Josef Ackermann, Deutsche Bank	28.110 milyon Euro
Helmuth Parke, BMW	12.200 milyon Euro
Wolfgang Mayrhuber, Lufthansa	3.006 milyon Euro
Hans-Joachim Eckert, Metro	8.390 milyon Euro
Kai-Uwe Ricke, Deutsche Telekom	11.445 milyon Euro
Michael Diekmann, Allianz	36.539 milyon Euro
Bernd Pischke, VW	11.419 milyon Euro
Klaus Kleinfeld, Siemens	27.605 milyon Euro
Jürgen Schrenpp, DaimlerChrysler	30.009 milyon Euro

Kaynak: Sözcüklerin basılı açıklamaları ve Almanya'da Herkes Ayağa Kalktı, Hürriyet Gazetesi EK Eki, 1 Ekim 2006.

San bir hafta
tüm Alman gazete ve dergilerinin önümüştü. Siemens'in yönetim kurulu üyelerine yapılacak ücret artışı mese boyuna yazıyor.

Yönetim Kurulu Başkanı (CEO) Klaus Kleinfeld'in aldığı performansla bağlı zam, geçen yıla göre yüzde

20 artacak. 2005 yılında her şey dahil toplam 27.6 milyon Euro kazanan 49 yaşındaki Kleinfeld ile birlikte 12 yönetim kurulu üyesi illade her kesimin hedef tahtına oldu.

Sosyal Demokrat Parti'nin (SPD) medya grup başkanı Peter Struck, yönetim kurulu üyelerini eleştirmek "Herkesin ağzını izmetle yaşadığı bir dönemde bu zamları yapmanın çok yanlış" derken, partinin genel sekreteri Hubertus Heil, daha ağır ifadeler kullandı:

"Çalışanların durumunu hiç düşünmeden ücretlerine para indiriyorlar. Ağır koşullarda çalışanlara emeğiyle elde edilen kazancı, yeni maaşla eşitlen ve iş imkanı yaratılması için kullanılmaları bekliyorum. Almanya da yavaşlamanın ve aynı zamanda şirketin çıkarına olur bu davranış."

Saarland Eyaleti Başbakanı Hristiyan Demokrat (CDU) Peter Müller, "Çalışanlardan istediği ücret beklenirken ve işten çıkarmalar strese bu maaş artışı işsiz ve tutsuz buluyorum" dedi.

Biz Şampiyonlar Ligi'nde oynuyoruz Bavyera'nın eyalet liginde değil

Siemens ise şu açıklamayı yapmıştı:
"Biz Siemens olarak Şampiyonlar Ligi'nde oynuyoruz,

Yerli'nin sözcüğü Fritz Kuhn da Siemens yönetim kurulu üyelerini hedef alarak: "Sen yarıda ve kadar insan için çalışırken düşününce, yerli doğru buluyorum. Yönetim kademesinde daha sürdürülebilir davranış gerekir."

Bavyera Eyaleti Başbakanı CSU'lu Edmund Stoiber

büyük bir düşkünlüğü yaşadığını ve bu olaydan dolayı çok üzgün olduğunu açıkladı.

Sendikalar olayı "skandal, ahlak-sızlık" ve "açgözlük" olarak nitelendi.

KİLİSELER İŞE KARIŞTI

Politikacıların sonra Siemens'i eleştirmeye kilise mensuplarının de katılması sürpriz sayılıyor. Katolik Kilisesi'nin Trier Piskoposu Reinhard Marx, uluslararası sistemi eleştirmeye kadar gittiği tepkilerini ve "Toplumsal refah güvencesinde bulundurmayan ekonomi yöneticileri" de eleştirelinden payını aldı.

Protestan Kilisesi'nin başkanı Wolfgang Huber ise Siemens yöneticilerini "vatansızlar"la suçladı. "Vatansız bir yatacağı şirketin bugün ve yarın da vatansız şekilde yönetmek" diye koruyan Huber, "Ekonomi yöneticilerinden daha fazla vatansızlık ve toplumsal refahın sağlanması için daha fazla sorumluluk bekliyoruz" dedi.

Bavyera'nın eyalet liginde değil. Aynı Bayern Münih gibi en iyi insanları alabilmek için uygun ödeme yapmalıyız."

2. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, başkan olmadığı durumlarda onun yerine vekalet ederek, başkanın görevlerini üstlenen ve başkana, bulunmadığı toplantılara ilişkin raporlamalarda bulunan kişidir.

a. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın Seçimi ve Atanması

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, başkan olmadığı durumlarda onun yerine vekalet ederek, başkanın görevlerini üstlenen ve başkana, bulunmadığı toplantılara ilişkin raporlamalarda bulunan kişidir.

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, şirketin, hedeflerine ulaştırılmasında ve gelecek nesillere sağlıklı şekilde emanet edilmesinde kilit görevini üstlenen kişilerden bir diğeridir. Bu nedenle, atama gerçekleşmeden önce, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın yapması gereken işlerin ve bu işleri yapacak kişide aranması gereken özelliklerin netleştirilmesi gereklidir. Atamada ise, belirlenen özelliklere uygun adaylar dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, uygulamada genellikle gözlenen durum, Yönetim Kurulu Başkanı'nun kardeşinin ya da ikinci büyük Hissedarın veya kurucunun oğlunun Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olması yönündedir. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı seçim kararı Hissedarlar Kurulu'na ya da Yönetim Kurulu'na bırakılabilir. Bununla birlikte, eğer kurumda Aday Gösterme Komitesi mevcut ise, komitenin adayları ön seçime tabi tutması, ardından Hissedarlar Kurulu'na / Yönetim Kurulu'na seçim için sunması daha sağlıklıdır. Böylelikle Kurul, tek bir kişinin egosuyla veya düşüncesiyle hareket etme riskinin önüne geçer.

b. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nda Aranması Gereken Nitelikler

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nda aranacak niteliklerin belirlenmesinde; iş analizi sonuçları (iş gerekliliği, yetkiler ve sorumluluklar vb.), kurum kültürü, sektörel gelişmeler ve şirket hedefleri dikkate alınmalıdır. Sektörel özellikler, kurumun büyüme hedefleri, sorumlulukların kapsamı ve derinliği, işin kritikliği gibi hususlar, iş analizleri esnasında alınan bilgileri direkt etkilediği için, Yönetim Ku-

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı özelliklerini saptamada önemli bir araçtır. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nda aranabilecek olası özellikler aşağıdadır.

- ✓ Belirli bir süre ile Yönetim Kurulu Üyeliği görevini icra etmek ve görev süresince yüksek performans göstermek,
- ✓ Aktif çalışma döneminde, şirkette ya da başka şirketlerde sıçrama oluşturan kararlara imza atmış olmak,
- ✓ Ticari, ahlaki, sosyal, iş ve yasal gerekleri karşılamak,
- ✓ Organize etme ve iş takibi yapma becerileri sahip olmak,
- ✓ Proaktif ve vizyoner bakış açısı taşımak,
- ✓ Güçlü referanslara sahip olmak sayılabilir.

c. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın Görev ve Yetkileri

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu'nun yetkileri ve sorumlulukları kısmında belirtilen olası sorumluluk alanlarından mesuldür. Ayrıca,

- ✓ Düzenli olarak Yönetim Kurulu toplantılarına katılmak ve kararların alınmasına katkıda bulunmak,
- ✓ Planlama ve performans değerlendirme çalışmalarında aktif rol oynamak,
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'nın olmadığı durumlarda kurula başkanlık etmek ve Kurul'u toplantıya çağırarak,
- ✓ Toplantı tutanağının hazırlanmasını sağlamak, tutanağın katılımcılara ulaştırılmasını takip etmek,
- ✓ Toplantıda alınan kararları herhangi bir değişiklik yapmadan Yönetim Kurulu Başkanı'na iletmek,
- ✓ Başkanın öngördüğü işleri yapmak da görevleri arasında sayılabilir.

d. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın Performans Kriterleri ve Performans Değerlemesi

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı performansının değerlendirilmesinde, toplantılara katılma düzenliliği; Yönetim

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nda aranacak niteliklerin belirlenmesinde; iş analizi sonuçları (iş gerekleri, yetkiler ve sorumluluklar vb.), kurum kültürü, sektörel gelişmeler ve şirket hedefleri dikkate alınmalıdır.

Kurulu Başkanı olmadığına görevini yerine getirebilme becerisi; toplantılarda stratejik önerilerde bulunma sıklığı ve önerilerin kuruma katkı düzeyi; kendisine verilen hedeflere ulaşma derecesi gibi konular dikkate alınmalıdır. Bu amaçla 360 derece performans ölçme ve değerlendirme sonuçlarından ve karar defterinden yararlanılabilir.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın verdiği görevleri haklı bir sebebe dayandırmaksızın yapmamak, Kurul toplantılarına vekalet esnasında alınan kararları Başkan'a iletmemek ya da eksik veya yanlış iletmek de azil nedenleri arasında sayılabilir.

e. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın Tekrar Seçimi

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Aday Gösterme Komitesi'nin önerisi ile Genel Kurul ya da Yönetim Kurulu tarafından atanabilir. Ancak, tekrar seçime ilişkin şartlar ve prosedür önceden belirlenmelidir. Kriterler arasında "*yıl sonunda performans hedefini tutturmuş olmak*" gibi bir gereklilik şartı konulmalıdır. Böyle bir kriter sayesinde kurul şirket performans artışına daha kolay odaklanabilir. Belirtilen şartın tek istisnası, savaş, afet, kriz, darbe gibi durumlar olabilir.

f. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sıfatının Kaybedilmesi

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı sıfatını kaybetme nedenleri arasında; ölüm, istifa, azil, kendiliğinden sona erme, fiil ehliyetini yitirme, temyiz gücünü kaybetme (ayırt etme), sağlık sorunları sayılabilir.

g. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın Azledilmesi

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı görevi; Yönetim Kurulu Başkanı azil nedenleri kapsamında sayılan nedenlerle sona erebilir. Ayrıca, Yönetim Kurulu Başkanı'nın bilgisi dahilinde olmadan arka arkaya 2 toplantıya gelmemek; gerek kanunun gerekse şirket ana sözleşmesinin kendisine yüklediği görevler ile Yönetim Kurulu Başkanı'nın verdiği görevleri haklı bir sebebe dayandırmaksızın yapmamak, Kurul toplantılarına vekalet esnasında alınan kararları Başkan'a iletmemek ya da eksik veya yanlış iletmek de azil nedenleri arasında sayılabilir.

h. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın Ödüllendirilmesi

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın yüksek performans göstermesi durumunda, kâr payı dağıtımından pay verme, şirket kredi kartını kullanma, bir sonraki yıl tekrar görev önerme ve/veya huzur hakkında artış yapma gibi ödüller verilebilir. Ancak, burada önemli bir husus söz konusudur. Bu husus, performansı değerlendirme ve ölçme yöntemine ilişkindir.

Performans değerlemede, Takım Performans Yönetimi Sistemi kurabilir. Bu sistemin birinci aşaması, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın performansı açısından işi gereği ilişkide bulunduğu Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, kayıt tutucu, müşteriler, tedarikçiler, bankacılar vb. tarafından önceden hazırlanmış formlar aracılığıyla değerlendirilmesidir. İkinci aşama, şirket performansına bireysel katkısının ölçülmesidir. Nihayet son aşama, yüksek performansın ödüllendirilmesidir. Böyle bir sistem ile, üstler, eş düzeyliler, tedarikçiler gibi pek çok kişinin farklı bakış açısından yararlanılabilir. Bu nedenle söz konusu sistem, en objektif değerlendirme sistemidir denilebilir.

Ayrıca, toplam kurum kârına (performansına) bireysel katkının ölçülmesinde, toplantı tutanaklarından ve karar defterinden yararlanarak, kuruma olan bireysel katkılar da ölçülebilir. Nihayetinde, elde edilen veriler ödüllendirme sisteminde kullanılmak üzere değerlendirilmelidir. Bilindiği üzere, ölçülemeyen bir konuda, gelişme ya da iyileşme sağlanıp sağlanamadığı anlaşılabilir. Dolayısıyla, ödüllendirme için performansın ölçülmesi son derece önemli bir konudur.

3. Yönetim Kurulu Üyesi

a. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Seçimi ve Atanması

Yönetim Kurulu Üyesi, tıpkı başkan ve başkan yardımcısı gibi, kurum performansının yükseltilmesinde kanunlar önünde birinci derece sorumlu olan, üst kademe yönetimin mensubudur. Bu görevi üstlenecek kişiler, kurumun gelece-

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın yüksek performans göstermesi durumunda, kâr payı dağıtımından pay verme, şirket kredi kartını kullanma, bir sonraki yıl tekrar görev önerme ve/veya huzur hakkında artış yapma gibi ödüller verilebilir.

ği ile ilgili kararları aldıkları için, profesyonel işi aday seçimi olan Aday Gösterme Komitesi tarafından tespit edilmelidir. Bir Yönetim Kurulu Üyesi, Aday Gösterme Komitesi'nin; adayları tespit etmesi ve Genel Kurul'a sunması; Genel Kurul tarafından değerlendirme yapılması ve adayın oy çokluğu ya da oy birliği ile seçmesi suretiyle atanabilir. Fark edileceği üzere, Aday Gösterme Komitesi, kritik bir görev üstlenmekte ve Hissedarlar Kurulu'nun kararlarını direkt olarak etkilemektedir.

Bir Yönetim Kurulu Üyesi, aday gösterme komitesi'nin; adayları tespit etmesi ve Genel Kurul'a sunması; Genel Kurul tarafından değerlendirme yapılması ve adayın oy çokluğu ya da oy birliği ile seçmesi suretiyle atanabilir.

Yönetim Kurulu, bir şirketin âdeta kaderini belirler. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonunda görev yapacak kişileri seçmek son derece önemlidir. Öncelikle kurulda yer alan her bir pozisyonun iş analizine tabi tutularak işlerin tanımlanması, iş gereklerinin saptanması, iş gereklerine ve kurum kültürüne uygun adayların Hissedarlar Kurulu'nun onayına sunulması gereklidir.

Adayların tespitinde referans kontrolü yapılabilir. Ancak, referans verenlerin bakış açıları, her zaman Yönetim Kurulu Üyesi arayan kurum sahiplerinin bakış açısıyla aynı olmayabilir. Ayrıca, kültür de kurumdan kuruma değişir. Kısacası, referans kontrolü önemlidir; ancak, sınırlı bilgi içerdiği dikkatten uzak tutulmamalıdır.

Son olarak, Hissedarlar Kurulu / Genel Kurul ya da Yönetim Kurulu tarafından önerilen pozisyonu kabul eden adaylarla Hizmet Sözleşmesi imzalanmalı, bilgi ve adaptasyon amaçlı hazırlanan oryantasyon programı işletilmelidir.



Dört Sabancı gitti üç profesyonel geldi

KadınSA kalmadı

Sabancı Holding, Yönetim Kurulu'ndaki ailenin ikinci kuşağından kadın üyeleri ile iki yöneticisini çıkardı, yerine Can Paker, Lütfi Yenel ve Aldo Kaslowski'yi aldı

EBRU SINGUR

Türk Herkül Başkan Can Paker, Akcad Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi Yenel ve Organik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Aldo Kaslowski, 700 milyon lirasına Sabancı Holding Yönetim Kurulu üyeliğine girdi.

ABD'li danışmanlık grubu Mc Kinsey'ye bağlı yönetim profesyonellerinden Ken Çalpinis yönetim Sabancı Holding'in bu kararın dışarıdan gelen kuruluşa eklendi. Öldür Sabancı, Suzan Sabancı, Sevil Sabancı, Ertan Kuruş gibi aileden gelen yöneticilerin yönetim kurulu üyeliğine ise non verildi.

GİDENLER



Öldür Sabancı:
Sabancı Holding'in yönetim kurulu üyesi ve başkan yardımcısı.

GELENLER



Can Paker: Türk Herkül Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı.

KALANLAR



Aldo Kaslowski: Sabancı Holding Yönetim Kurulu üyesi ve başkan yardımcısı.



Lütfi Yenel: Türk Herkül Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı.

b. Yönetim Kurulu Üyesi'nde Aranması Gereken Nitelikler

Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanacak kişi, Yönetim Kurulu Başkanı'nın taşıması gereken özellikler kısmında da sayılan özelliklere sahip olmalıdır. Bununla birlikte, bahsi geçen özelliklerin kurumdan kuruma değişeceği de bilinmelidir. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin taşıması gereken özelliklerden, ihtiyaç sahiplerine yön vermek ve zihinlerdeki belirsizliği azaltmak amacıyla, burada kısaca bahsedilecektir. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin sahip olması gereken olası özellikler aşağıda yer almaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranması gereken temel nitelikler kurumdan kuruma değişiklik göstermekle birlikte, uzun vadeli bakış açısı, konusunda yetkinlik gibi özellikler tüm şirketler için aranan temel niteliklerdendir.

- ✓ Uzun vadeli bakış açısı,
- ✓ Konusunda yetkinlik,
- ✓ Farklı bilgileri transforme ve entegre edebilme,
- ✓ Uygun liderlik rolünü oynama,
- ✓ Hissedarlar ile uyumlu olma,
- ✓ Uygun eğitim,
- ✓ Mevcut görev, son 5 yılda alınan görevler ve işten ayrılma nedenleri,
- ✓ Şirket ile ilişkinin niteliği ve düzeyi,
- ✓ Daha önceki Yönetim Kurulu Üyeliği tecrübesi,
- ✓ Alınan resmi görevler,
- ✓ Şirket ile ilgili kişilerle ilişkinin niteliği ve düzeyi,
- ✓ Şirketin iş yaptığı başlıca kurumlar ile ilişkinin niteliği ve düzeyi,
- ✓ Finansal durumu ve/veya kamudaki mal bildiriminin tutarı,
- ✓ Bağımsızlık düzeyi, Genel Kurul toplantısı esnasında bağımsızlık niteliğine sahip olma durumu.

Bir Yönetim Kurulu Üyesi; hissedarların haklarını ve çıkarlarını korumak ve kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yapılmasını yürütmek veya yönlendirmek ile yetkilidir.

- ✓ Şirket için önemli en az bir özel uzmanlığı olma (%67),
- ✓ Yönetime toplantılar dışında da tavsiyelerde bulunma (%57),
- ✓ Küresel iş konuları üzerinde uzman olma (%41),
- ✓ Firmanın kilit teknolojilerini ve süreçlerini bilme (%39),
- ✓ Firma için potansiyel değer taşıyan dış kontaklar sağlayabilme (%33),
- ✓ Firmanın faaliyet gösterdiği alanlarda detaylı bilgiye sahip olma (%31),
- ✓ Vizyona sahip olma (%31),
- ✓ Firmayı temsil etmeye ehliyetli olma (%18).

c. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Görevleri ve Yetkileri

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görevleri ve yetkileri kanunda ön görülmektedir. Yasal zorunluluklara ek olarak aşağıdaki konular da, görevler ve yetkiler kapsamında ele alınabilir.

- ✓ Hissedarların haklarını ve çıkarlarını korumak,
- ✓ Kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yapılmasını yürütmek veya yönlendirmek,
- ✓ Reorganizasyon (şirketi yeniden yapılandırma), yeniden süreçlemelere (re-engineering, radikal değişiklik yaparak işletmeyi yapılandırma) ve entegrasyon (aile bireylerinin şirkete entegre edilmesi) çalışmalarını yönlendirmek,
- ✓ Şirket misyonunu ve vizyonunu belirlemek,
- ✓ Oluşturulan vizyon dahilinde stratejik amaçları belirlemek ve stratejik planları yapmak,
- ✓ Kamuya açık olmak ve şeffaf davranmak için gerekli düzenlemeleri takip etmek,
- ✓ Maddi ve beşeri kaynakların rantabl kullanılmasını sağlamak,
- ✓ Bilgi yönetim sisteminin kurulmasını sağlamak ve bilgi yönetimini kurum kültürü haline getirecek stratejiler üretmek,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeliği'nden ayrılanlar olduğunda, karar yeter sayısı halihazırdaki üyelerle sağlanıyorsa, boş kalan üyelikler için seçim yapmak,

- ✓ Borçlanma (kredi talepleri vb.) politikalarını ve stratejilerini netleştirmek, uygulamayı takip etmek,
- ✓ Yıllık bütçeyi onaylamak, 3 aylık periyotlarla kontrol etmek ve gereken durumlarda revize etmek,
- ✓ Yatırım teşvik planlarını yapmak, uygulamaya geçirilmesine yönelik çalışmaları yürütmek,
- ✓ Dış çevre koşullarını (yönetsel, sektörel, ekonomik, finansal, siyasi, insan kaynağı, demografik, ulusal ve uluslar arası konjektör vb.) ve şirketin mevcut durumunu dikkate alarak büyüme, durgunluk, küçülme gibi stratejileri oluşturmak,
- ✓ Envanter, bilanço ve kâr/ zarar tablolarının düzenlenmesini, finansal raporlamanın yapılmasını sağlamak,
- ✓ Sermaye artışı ve azalışı ile ilgili formaliteleri yerine getirmek,
- ✓ Genel Müdür'ü seçmek,
- ✓ Üretim ve hizmet faaliyetlerinin, ekonomik verimlilik ilkelerine göre yürütülmesi için gerekli önlemleri saptamak, yeni düzenlemelerin yapılmasını takip etmek,
- ✓ Kurumu, yüksek verimlilikte çalışacak uygulamalara yönlendirmek,
- ✓ Şirkete ilişkin aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık bazda faaliyet raporlarını kontrol etmek,
- ✓ Yeni ürünler yaratma, yeni pazarlara açılma ve farklı faaliyet alanlarına yönelme gibi kararları almak,
- ✓ Kâr payı dağıtım politikasını belirlemek,
- ✓ Fiyatlandırma politikasını belirlemek,
- ✓ Risk analizleri yapmak, riski planlamak ve yönetmek,
- ✓ Şirket performansını değerlendirmek,
- ✓ Kurum ve marka imajını geliştirme çalışmalarına destek vermek, marka değerini artırmak,
- ✓ Uluslararası ilişkilere yön vermek,
- ✓ Birleşme, satın alma, yeni işletmeler kurma konularında karar vermek,
- ✓ Teknoloji transferi ile ilgili konularda karar vermek,

Bir Yönetim Kurulu Üyesi; risk analizleri yapmak, riski planlamak ve yönetmek, şirket performansını değerlendirmek, kurum ve marka imajını geliştirme çalışmalarına destek vermek, marka değerini artırmak ile yetkilidir.

Bir Yönetim Kurulu Üyesi; Yönetim Kurulu Başkanı'na yol göstermek, stratejik kararların alınmasına destek olmak, şirketin uluslar arası yönetim ilkeleri (adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk) doğrultusunda yönetilmesini ve şirket kayıtlarının uluslar arası muhasebe standartlarında olmasını sağlamak ile yetkilidir.

- ✓ Kriz planı oluşturmak,
- ✓ Patent, know-how alma gibi konularda kararlar almak,
- ✓ Distribütörlük, bayilik uygulamaları/koşulları gibi kararları almak,
- ✓ Devlet, tedarikçiler, rakipler, müşteriler vb. ile ilişkileri geliştirmek,
- ✓ Rakipler ve ürünlerine ilişkin kurum stratejilerine yön vermek,
- ✓ İşleyişin, kurum değerlerine, yönetmeliklerine, ilkelerine ve temel stratejilerine uygunluğunu denetlemek,
- ✓ Danışmanlık ekibini belirlemek,
- ✓ İhtiyaç duyulan komiteleri oluşturmak ve işleyişi takip etmek,
- ✓ Şirketin sosyal sorumluluklarına, çevre iyileştirmesine ve tazminatlara ilişkin politikalarını belirlemek,
- ✓ Şirket değerinin belirlenmesi ve yükseltilmesi çalışmalarına destek olmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'na yol göstermek, stratejik kararların alınmasına destek olmak,
- ✓ Şirketin uluslar arası yönetim ilkeleri (adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk) doğrultusunda yönetilmesini ve şirket kayıtlarının uluslar arası muhasebe standartlarında olmasını sağlamak,
- ✓ Hissedarlar Kurulu'nun seçeceği geleceğin Yönetim Kurulu Başkanı'nı yetiştirmek,
- ✓ Tescil ve ilan işlerini yürütmek,
- ✓ Kurum itibarını güçlendirecek faaliyetlerin yapılmasını yönlendirmek,
- ✓ Kurumun sosyal sorumluluk kapsamındaki operasyonlarını desteklemek,
- ✓ Hissedarlar Kurulu'nun verdiği görevleri yerine getirmek.

İtibar için kurumsal sosyal sorumluluk

İpsos Public Affairs, 22 ülkede 22 bin kişinin görüşlerine başvurarak şirketlerin itibar için potansiyel riskleri araştırdı. Araştırmada "satın alma kararı verirken, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk seviyeleri sizin için ne kadar önemli?" sorusuna dünya geneli yüzde 77 oranında çok önemli derken Türk halkının yüzde 87'si satın alma kararı verirken sosyal sorumluluk konusunu önemsendiğini söylüyor.

■ İpsos ÖZETİ

Araştırma şirketi Ipsos Türkiye'de yer alan Ipsos Public Affairs'in Aralık 2008'de yaptığı Global Attitudes araştırmasında kurumsal ve şirketlerin itibar için potansiyel riskleri araştırdı. Araştırmada tüketiciler bir mal veya hizmet satın alma kararı verirken, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk seviyelerinin çok önemli olduğu ancak şirketlerin toplumsal ve çevresel konulara daha dikkatli olmaları gerektiği şeklinde görüş belirttiler. Çalışmalar da tüketicilerin aynı doğrultuda düşünüyor ve çeşitli kurumsal sosyal sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini istiyorlar. Araştırmada, kurumsal sosyal sorumlulukların dışında, şirketlerin itibar düzeyinde bilişleri istatistiksel olarak şirket başkanları ve çalışanları firmalara olan güven konusunda da inceleniyor.

Araştırma, Aralık 2008'de küresel çapta yapılan yüzde 75'ini oluşturur ve araştırma Türkiye'nin de bulunduğu gelişmiş ve gelişmekte olan toplam 22 ülkede, 22 bin kişinin görüşleri alınarak hazırlanmış. Araştırmaya katılanlar, "Satın alma kararı verirken, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk seviyeleri sizin için ne kadar önemli?" sorusu yöneltilildiğinde dünya genelinde ortalama yüzde 77 "çok önemli" cevabı aldılar. Bu oran Çin, Hindistan, Brezilya ve Türkiye'de daha yüksek çıktı. Türk halkının yüzde 87'si satın alma kararı verirken söz konusu mal ve hizmeti satın alırken sosyal sorumluluk konusunu önemsiyor.

"Şirketlerin sosyal konulara daha fazla katkıda bulunmaları gerekir mi?" sorusuna dünya genelinde yüzde 86 evet cevabı alınırken, Türkiye'de bu oran çok daha yüksek ve Türk halkının yüzde 95'i şirketlerin sosyal konulara daha fazla önem vermesini istiyor. Şirketlerin çevresel konulara dikkatli olduğu konusunda da benzer sonuçlar çıkıyor. 22 ülke tüketicileri ortalama olarak yüzde 90 oranında şirketlerin çevresel sorunlarını çözmesinde daha etkili olmasını gerektiğini söylüyor. Türkiye'de bu oran yüzde 94'e yükseliyor.



Küresel düşün yerel hareket et

■ Çeşitli firmaların küresel düşünip yerel hareket etmesi Türkiye'deki tüketiciler için önemli bir konudur. Araştırmada tüketicilerin ve tüketicilerin davranışlarının yerinde sonuçlar çıkararak, özellikle şirketlerin tüketici konularını ve ekonomisi üzerinde etkili olduğu sonuçlarına varıyor ve özellikle Türkiye'de yabancı yatırımcıların bir diğer deyişle geliyor. Araştırmaya Türkiye'den katılanlar yüzde 83 oranında yabancı şirketlerin Türkiye ekonomisi üzerinde etkili olduğunu söylüyor ve yüzde 94'lük bir kesim yabancı şirketlerin Türkiye'ye yatırım yapmasını kutuladığını istediğini söylüyor.

Bu durum özellikle Türkiye için değerlendirildiğinde özellikle şirketlerin küresel düşünüp yerel hareket etmesi ve faaliyet gösterdikleri yerlerdeki toplumsal ve çevresel konulara daha dikkatli davranmaları gerektiğini gösteriyor.

Türkler şirket başkanlarına güveniyor

■ Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları açısından ele alındığında da tabii genelden çok farklı çıkıyor. Çalışmalar çeşitli kurumsal toplumsal ve çevresel konulara dikkatli olmaları çok önemliyor.

Dünyada bu konuya "çok önemli" diyenlerin ortalama yüzde 76. Türk çalışanlar, Hindistan ve Meksika çalışanları arasında, bu soruya yüzde 84 oranında "çok önemli" cevabı veriyor.

Araştırma sonuçları

değerlendiren Ipsos KMG Türkiye CEO'su Vural Çakar, "Hem tüketici hem de çalışan tarafından beklendiği kadar araştırma bize şirketlerin sosyal sorumluluk konusuna daha aktif rol almalarını gerektiğini gösteriyor. Önemli bir adım için kurumsal sosyal sorumluluk görevinin olmaması olmazdır ancak bu kadar yeterli değildir. Şirketlerin başka konulara da dikkatli olmaları gerektiğini gösteriyor. Örneğin şirket başkanlarına ve özellikle çalışanlara firmaların yerel operasyonlarına dikkatli güven de şirketlerin itibar seviyeleri için çok önemli unsurlardır.

Küresel krize birlikte gidenlere gelen ABD'deki banka başarısızlığına duyulan güvenin küresel düzeyde da benzerleri çabuk geliyor. Global Attitudes Araştırması şirket başkanlarının düşünüşlerine ne kadar güveniyoruz sorusu sorulduğunda dünya ortalamasının yüzde 29'u güvenini belirtti. Türkiye ise yüzde 40'luk bir oran ile dünya geneline göre bu konuda daha iyimser olduğunu söylüyor diyor.



KAYNAK: "İtibar için Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 1 Şubat 2009

d. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Performans Kriterleri ve Performans Değerlemesi

Yönetim Kurulu Üyesi performansının değerlendirilmesi son derece ciddi bir konudur. Performans kriterleri ve boyutları, üyeler tarafından göreve başlandığı anda belirlenmeli, kriterlerin mümkün olduğunca ölçülebilir olmasına dikkat edilmelidir. Bu şekilde üyeler kendilerinden beklenen hedefler ile değerlendirilecekleri boyutları açıkça bilirler. Kararlarını, sonuçları düşünerek alabilirler. Ayrıca, Yönetim Kurulu Üyesi performansının değerlendirilmesinde ve ölçülmesinde Yönetim Kurulu Başkanı performansında anlatılan Takım Performans Yönetimi sisteminin işletilmesi ve karar defterindeki etkilerinin incelenmesi de önerilebilir.

e. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Tekrar Seçimi

Yönetim Kurulu Üyesi, Aday Gösterme Komitesi tarafından iş gereklerini karşılayan ve yüksek performansa sahip adaylar arasından belirlenmeli ve tekrar atanması Genel Kurul/Hissedarlar Kurulu ya da Yönetim Kurulu tarafından yapılmalıdır. Bahsi geçen sürecin işletilmesinde adayların bir önceki dönem gösterdikleri performans ve sahip oldukları kritik bilgi ve deneyim en önemli gösterge olmalıdır. Ayrıca, kuruma sadakat ve kurum çıkarlarını bireysel çıkarlardan önde tutarak karar alma davranışı da dikkate alınmalıdır.

f. Yönetim Kurulu Üyesi Sifatının Kaybedilmesi

Yönetim Kurulu Üyesi sıfatının kaybedilmesi, üyenin talebiyle ya da talebi dışında olur. Bu durumda üyelik, üyenin iflas etmesi, kısıtlanması, ağır hapis cezasına çarptırılması veya TTK m.315'de sayılan yüz kızartıcı suçlardan birisinden dolayı mahkum olması veya üyelik için gerekli kanuni nitelikleri kaybetmesi ve görev süresinin dolması hallerinde kendiliğinden sona erer (TTK m.315,2). Üye sıfatının kaybedildiği ikinci durum, istifadır. İstifa tek-tarafli bozucu nitelik doğuran hak niteliğinde olduğundan, iç ilişkilerde, bu

Yönetim Kurulu Üyesi, Aday Gösterme Komitesi tarafından iş gereklerini karşılayan ve yüksek performansa sahip adaylar arasından belirlenmeli ve tekrar atanması Genel Kurul/Hissedarlar Kurulu ya da Yönetim Kurulu tarafından yapılmalıdır.

yöndeki beyanın şirkete ulaşmasıyla hukuki sonuç doğurur. Bu nedenle Yönetim Kurulu'nun kabulüne bağlı değildir.

g. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Azledilmesi

Yönetim Kurulu, aktif olarak göreve başlamadan önce veya Kurul göreve yeni başladığında, çalışma prensipleri oluşturulmalı ve çalışmanın içerisine azil nedenleri ve azil süreci ile ilgili bilgiler dahil edilmelidir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin azil nedenleri arasında aşağıda yer alan sebepler gösterilebilir.

- ✓ Aynı veya benzer sektörde yer alan mevcut veya potansiyel rakiplerin Yönetim Kurulu'nda, İcra Kurulu'nda ya da kritik bir pozisyonunda görev yapmak,
- ✓ İşin niteliği gereği öğrenilen bilgilerin/sırların tamamını ya da bir kısmını üçüncü kişilerle paylaşmak, paylaşılmasına aracılık etmek, göz yummak,
- ✓ Kuruma ve stratejilerine ait evrakları, dokümanları, araçları, kimyasalları vb. üçüncü kişilerle paylaşmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'nın bilgisi dahilinde olmadan arka arkaya 2 toplantıya gelmemek,
- ✓ Dağıtılan ve ödenen kâr paylarında sahtecilik yapmak,
- ✓ Kanunen tutulması gereken defterlerin tutulmasını takip etmemek veya defterlerin gerektiği gibi tutulmasını sağlayamamak,
- ✓ Genel Kurul ve Hissedarlar Kurulu kararlarını, sebepsiz yere uygulamaya koymamak,
- ✓ Gerek Kanun'un, gerek şirket ana sözleşmesinin kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmal neticesinde yapmamak,
- ✓ Temsil yetkisini aşmak,
- ✓ Yanlış beyan vermek,
- ✓ Şirketi zarara uğratabilecek faaliyetlerde bulunmak veya engel olmamak,
- ✓ Haklı bir sebep göstermeksizin Yönetim Kurulu Başkanı'nın talimatlarına uymamak.

Azil nedenlerinden en az birinin oluşması durumunda, bunu fark eden üyelerin veya diğerlerinin Yönetim Kurulu Başkanı'na, Genel Kurul'a ya da Denetçi'ye durumu kanıtlarıyla birlikte, yazılı olarak bildirmesi gerekir.

Azıl nedenlerinden en az birinin oluşması durumunda, bunu fark eden üyelerin veya diğerlerinin Yönetim Kurulu Başkanı'na, Genel Kurul'a ya da Denetçi'ye durumu karıtlarıyla birlikte, yazılı olarak bildirmesi gerekir. Aksi takdirde, kendisi de suçta iştirak etmiş sayılır.

b. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Ödüllendirilmesi

Bir Yönetim Kurulu Üyesi yüksek performansının karşılığı olarak ödüllendirilirse, bir sonraki dönem daha kolay motive olur. Yalnız burada altı çizilmesi gereken bir husus söz konusudur. Bu husus, Yönetim Kurulu Üyesi'nin yıl sonunda şirket hedeflerine ulaşmasının, yüksek performans olarak nitelendirilmemesi, bunun, üyenin görevlerini gereğince yaptığı şekilde yorumlanmasına ilişkindir. Başka bir ifadeyle, hedeflerin üzerindeki sonuçlar, yüksek performans olarak nitelendirilmelidir ve ödüllendirmede bu kısım dikkate alınmalıdır.

4. Kayıt Tutucu

a. Kayıt Tutucu'nun Seçimi ve Atanması

Kayıt Tutucu, Yönetim Kurulu Başkanı tarafından, toplantıların organizasyonu, kayıtların tutulması, dosyalanması ve raporlanması gibi amaçlarla atanır. Grup hafızası, Kayıt Tutucu tarafından yazıya aktarılır ve saklanır.

b. Kayıt Tutucu'da Aranması Gereken Nitelikler

Bir Kayıt Tutucuda bulunması gereken asgari kriterler diğer pozisyonlarda olduğu gibi iş analiz ve kurum kültürü ile belirlenebilir. Bununla birlikte olası nitelikler arasında:

- ✓ Hızlı not almak,
- ✓ Raporlama teknikleri bilgisine sahip olmak,
- ✓ Ofis Programlarını en iyi düzeyde kullanmak,
- ✓ Organizasyon, hafıza, iletişim ve beşeri ilişkiler becerilerine sahip olmak sayılabilir.

Kayıt tutucu, Yönetim Kurulu Başkanı tarafından, toplantıların organizasyonu, kayıtların tutulması, dosyalanması ve raporlanması gibi amaçlarla atanır.

c. Kayıt Tutucu'nun Görevleri ve Yetkileri

Kayıt Tutucu'nun olası görevleri ve yetkileri aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- ✓ Yönetim Kurulu toplantılarında konuşulan tüm konuları, konuşan kişinin beyanını değiştirmeden not almak,
- ✓ Toplantı tutanağını hazırlamak ve imzalamak,
- ✓ Toplantı raporunu hazırlamak, ekleri varsa ekleri ile birlikte 48 saat öncesinden katılımcılara iletmek ve ulaştığına dair teyit almak,
- ✓ Toplantı Gündem Formu'nu Yönetim Kurulu Başkanı'nın talimatıyla düzenlemek ve katılımcılara ekleri ile birlikte toplantı saatinden 48 saat önce ulaştırmak ve ulaştığına dair teyit almak,
- ✓ Toplantı raporlarını ve tutanaklarını dosyalamak,
- ✓ Toplantıya katılmasına ihtiyaç duyulan uzmanları, Yönetim Kurulu Başkanı'nın talimatı doğrultusunda davet etmek ve gerekli organizasyonları yapmak,
- ✓ Toplantı yerini düzenlemek, makine ve teçhizatın kullanıma hazır olmasını sağlamak,
- ✓ Bakım onarım gereken durumlarda Yönetim Kurulu Başkanı'nın bilgisi doğrultusunda gerekli işlemlerin yapılmasını takip etmek,
- ✓ Gerekli kırtasiye ve diğer malzemeleri Yönetim Kurulu Başkanı'nın bilgisi doğrultusunda temin etmek,
- ✓ Toplantıların kurum dışında yapılması durumunda, toplantı yerine ilişkin alternatifleri hazırlamak, Yönetim Kurulu Başkanı'nın yönlendirmesi doğrultusunda ilgilerle iletişimi yürütmek ve belirlenen mekâna ilişkin gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamak.

d. Kayıt Tutucu'nun Performans Kriterleri ve Performans Değerlemesi

Kayıt Tutucu'nun performans kriterleri, kurum hedeflerine ulaşmada bireysel katkının değerlendirilmesini ve ölçülmesini sağlayacak biçimde seçilmeli ve kişiye kendisinin değer-

Kayıt Tutucu'nun performans kriterleri, kurum hedeflerine ulaşmada bireysel katkının değerlendirilmesini ve ölçülmesini sağlayacak biçimde seçilmeli ve kişiye kendisinin değerlendirilmek istediği boyutlar ve kriterler hakkında fikir sorulmalıdır.

lenmek istediği boyutlar ve kriterler hakkında fikir sorulmalıdır. Kayıt Tutucu'nun performansı mümkün olduğunca işini gerçekleştirirken birebir ilişki kurduğu kişilerden alınan cevapların ortalamasına göre netleştirilmelidir.

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiler, tekrar seçilme, ücret, terfi, atama, sözleşme akdinin feshi gibi konularda kullanılabilir.

e. Kayıt Tutucu'nun Tekrar Seçimi

Kayıt Tutucu pozisyonuna atanan kişinin tekrar seçilmesindeki temel kriter, geçmiş dönemdeki yüksek performansı olmalıdır. Ek olarak, her kurum kendisine ait seçim kriterlerini ve tekrar seçim sayısını tespit etmelidir.

f. Kayıt Tutucu Sıfatının Kaybedilmesi

Kayıt Tutucu sıfatını kaybetme nedenleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ile benzer olabilir. Bunlar, ölüm, istifa, azil, kendiliğinden sona erme, temyiz gücünü kaybetme, sağlık problemleri ve fiil ehliyetini yitirme olarak özetlenebilir.

g. Kayıt Tutucu'nun Azledilmesi

Kayıt Tutucu, azil nedenleri kurumdan kuruma değişiklik gösterir. Bununla birlikte aşağıda sayılan hususlar azil için önemli göstergeler olarak ifade edilebilir.

- ✓ Aynı veya benzer sektörde mevcut ya da potansiyel rakiplerde kritik noktalarda görev yapmak,
- ✓ İşin niteliği gereği öğrendiği bilgileri ve sırları üçüncü kişilerle paylaşmak, paylaşılmasına aracılık etmek,
- ✓ Kuruma ve stratejilerine ait evrakları üçüncü kişilerle paylaşmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'nun bilgisi dahilinde olmadan arka arkaya 2 toplantıya gelmemek,
- ✓ Yanlış beyan vermek,
- ✓ Şirketi zarar uğratabilecek faaliyetlerde bulunmak veya engel olmamak,

Kayıt Tutucu, aynı veya benzer sektörde mevcut ya da potansiyel rakiplerde kritik noktalarda görev yapmak, işin niteliği gereği öğrendiği bilgileri ve sırları üçüncü kişilerle paylaşmak, paylaşılmasına aracılık etmek gibi sebepler nedeniyle azledilebilir.

- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'nun direktiflerini haklı bir sebep göstermeksizin yapmamak,
- ✓ Görevlerini haklı bir sebebe dayandırmaksızın tam olarak zamanında yapmamak veya ihmal etmek.

h. Kayıt Tutucu'nun Ödüllendirilmesi

Kayıt Tutucu, kurum ortalamasının üzerinde bir performans gösterdiği durumda ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme, kişinin işine ve kuruma olan sadakatini artırmada önemli bir faktördür. Bu ödül parasal olabileceği gibi, sunulan imkanlardaki artışlar şeklinde de olabilir.

ı. Yönetim Kurulu'nun Hakları

Ücret, bir şirketteki tüm yöneticilerin ve çalışanların, dolayısıyla şirketin performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir ve "belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel" olarak tanımlanabilir. Personelin ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olan ücret, anayasanın 55. maddesine göre, "emeğin karşılığı"dır. Belirtilen ifadeye göre, eğer bir personelin ücreti ödenmez ise, zorla çalıştırılmış olur. Bu ise, anayasanın 18. maddesindeki "Hiç kimse zorla çalıştırılmaz." maddesi ile ters düşer. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin hizmetleri karşılığı almaları gereken bedel yani, ücret, öncelikle anayasal bir haktır. Bu hakkın kullanılılmaması, yasal bir suçtur.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin hizmetleri karşılığı almaları gereken bedel yani, ücret, öncelikle anayasal bir haktır.



YATIRIM
YATIRIM
YATIRIM

Ziraat'ın rekor kıran kârından çalışana 40 milyon YTL düştü

2006'da 2,1 milyar YTL'lik rekor kâr yapan Ziraat Bankası, bunun 40 milyon YTL'sini yönetim kurulu ve çalışanlarına dağıftı. Genel kurulda alınan kararla yönetim kuruluna 4 milyon da ikramiye verildi

Karınun dev babası Ziraat Bankası'nın 2006 yılında net 2 milyar 100 milyon YTL'yi bulan rekor kârından, banka yönetimi ve çalışanlarına da 40 milyon YTL düştü.

Edinilen bilgiye göre, Ziraat Bankası'nın 2007'nin nisan ayında yapılan genel kurulunda, "Net kârın tamamı yaklaşık akçe ve cerahları 1'inci tencereyi ayıkladıkları sonra ki bakiyesini yüzde 2,1'ine denk gelen kıstasın yönetim kuruluna ödenmesi ve yönetim kuruluna belirlenen banka personeline bir brüt aylık tutarın sermaye kârının 31 aralık 2007 tarihine kadar ödünmesi" kararını beğendi.

ANA SÖZLEŞMEDE VAR

Ziraat Bankası Genel Müdürü Can Akın Çiğdem, söz konusu tutarın 40 milyon YTL olduğunu ve yönetim kurulu üyeleri ile personelle dağıtılmasını söyledi.

Kârın yönetim kurulu ve çalışanlara pay dağıtılması ile ilgili maddede Ziraat Bankası'nın ana sözleşmesine Vurul Akadik'in Kurum Başkanları Ornak Yönetim Kurulu Başkanı olduğu dönemde geçen

ve büyük tartışılardan neden oluştuğu. Ana sözleşmenin 26'sinci maddesinde, genel kurul tarafından kabul edilmiş hâlede net kârın yüzde 5'ine kadar olan bölümünün yönetim kurulu üyeleri ve banka personeline brüt brüt aylıklarının üç katına oranında ödenmesi düzenlenmiştir.

İLK KEZ UYGULANDI

Edinilen bilgiye göre, söz konusu maddede o tarihten beri ilk kez uygulanmış. 2006 yılında rekor kâr elde eden Ziraat Bankası, bu yıl sözümlerini yerine getirerek Menkul Kıymetler Borsası'nda olduğu gibi "best price" metodunu uyguladı.



İWCER
GENEL MÜDÜRÜ



Can Akın Çiğdem

Yönetim kendine cömert davrandı

GENEL kurulda yönetimin kurulu-man kurulu da ödünce ödenen döne-ranlığı görüldü. 24 Nisan 2007'de yapı-lan genel kurulda gündeminde bulunan on maddesinde Yönetim Kurulu üyelerine bir başta jürü dâhil yapıldı. Genel kurulda, "Yönetim ve denetim kurulu

üyelerine ötek, istem, istem ve ötek dâhilinde ötek net karlarından ki-kârın tamamını ödenmesiyle ilgili oy-kârı ile" karar verildi. Böylece başta Can Akın Çiğdem olmak üzere yönetimin ve denetimin kurulu üyeleri bu yıl 4 mi-liyon ikramiye de almayı bekliyor.

Yönetim Kurulu'na sağlanan mali haklar bakımından SPK, ücret ve huzur hakkı arasında ayırım yapmaktadır. Ücret, İcra Başkanı'na / Genel Müdür'e emeği karşılığında ödenen belirli bir meblağı ifade eder. Huzur hakkı ise, harcanan emek ile ilişkili olmakla birlikte emeğin görev saatlerinin ötesine taşan zamanını da kapsar. Yani, huzur hakkı, şirket için harcanan toplam zaman hesaba katılmak suretiyle belirlenir. Miktar, ücretin belirli bir oranını aşamaz. Zamanın belirlenmesinde, Yönetim Kurulu Üyesi'nin toplantı öncesinde, esnasında ve sonrasında şirket için kullanacağı süre dikkate alınmalıdır. Huzur hakkı miktarının tespitinde; ayrıca, piyasa koşullarının belirlediği alt ve üst sınırlar, Yönetim Kurulu Üyesi'nin kişisel nitelikleri ve şirket başarısına yönelik katkıları da dikkate alınır.

Bu bağlamda, huzur hakkının belirlenmesinde, biri statik, bir diğeri dinamik olmak üzere iki faktörün ortaya çıktığı söylenebilir. Statik faktör, Yönetim Kurulu Üyesi niteliklerini, özellikle Yönetim Kurulu Üyesi'nin ihtisas düzeyini ve deneyimini içerir. Dinamik faktör ise, Yönetim Kurulu Üyesi performansının, şirketin performansına olan katkısına ilişkindir.

Görüldüğü üzere huzur hakkı faktörü; hem şirket performansının, hem de Yönetim Kurulu Üyesi'nin bu performanstaki katkısının sürekli olarak gözlemlenmesini gerekli kılmaktadır. Performansın seyrine göre, Yönetim Kurulu Üyesi'ne verilen huzur hakkı ciddi bir artış gösterebilir. Kuşkusuz, bu değerlendirmelerde Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin yaptığı piyasa araştırması ile performans değerlendirme sonuçlarının rolü oldukça büyüktür.

Kurum dışından deneyimli kişilerden bir Yönetim Kurulu oluşturmak, pahalı ancak uzun vadede önemli değerler sağlayacak bir işlemdir. Uygulamada şirketin kapasitesine bağlı olarak, üyelere her toplantı için \$ 500 ila 5000 arasında bir huzur hakkı ödendiği görülmektedir. Yine, bazı üyelerin kâr payı talebinde buldukları da bilinmektedir.

Y ö n e t i m

Kurulu'na sağlanan mali haklar bakımından SPK, ücret ve huzur hakkı arasında ayırım yapmaktadır. Ücret, İcra Başkanı'na/Genel Müdür'e emeği karşılığında ödenen belirli bir meblağı ifade eder. Huzur hakkı ise, harcanan emek ile ilişkili olmakla birlikte emeğin görev saatlerinin ötesine taşan zamanını da kapsar.

Turusgaz'dan Botaş Müdürü'ne toplantı başına 3 bin dolar

BOTAS'ın Rusya'dan aldığı doğal gazı aracılık yapması amacıyla kurulan ve satın alınan doğal gaz üzerinden ödemenin komisyonla Türkiye'nin gündeminde uzun süre kalan Turusgaz'da, Botaş Genel Müdürü Mehmet Bilgiç ile Botaş Yönetim Kurulu Üyesi Rıza Çiftçi'nin de aralarında bulunduğu yönetim kuruluna toplantı başına başkan ve vekili için 3 bin dolar, üyeler için de 2 bin 500 dolar ödenecek.

Büyük ortakları Botaş ve Rus Gazprom olan Turusgaz A.Ş.'nin olağan genel kurulunda şirketin geçen yılki faaliyetlerinin yanı sıra, yönetim kuruluna üye seçimiyle yöneticilere verilecek ücretler belirlendi.

Şirketin yönetim kurulu üyeliğine üç yıl süreyle seçilenler arasında Botaş Genel Müdürü Mehmet Takıyıldırım Bilgiç ile Botaş Yönetim Kurulu Üyesi Rıza Çiftçi de bulunuyor. Yönetim kurulunda ayrıca, Gazprom'un satış şirketi Gazexport'un Genel Müdürü Alexander Ivanovic Medvedev ile

BOTAS'ın da ortak olduğu Turusgaz'ın yönetim kurulu başkanı ve vekiline bir toplantı için 3 bin, yönetim kurulu üyelerine ise 2 bin 500 dolar ödenecek. Turusgaz yönetiminde Botaş Genel Müdürü Mehmet Bilgiç ile Yönetim Kurulu üyesi Rıza Çiftçi yer alıyor.



Mihail Arkadyevich Akselrod ve Oleg Igorevich Picugin de yer alacak.

Genel kurulda alınan karar uyarınca, yönetim kurulu başkanı ile başkan vekiline, kurulun yapacağı her bir toplantı için 3 bin dolar, üyelere ise 2 bin 500 dolar ödenecek. Ödemeler, ödemenin yapılacağı gündeki Merkez Bankası döviz satış kuru üzerinden Türk lirasına çevrilerek gerçekleştirilecek. Bugünkü kurlar dikkate alındığında, yönetim kurulu

başkanı ile vekiline bir toplantı için yapılacak ödeme tutarı yaklaşık 4 milyara, üyelere yapılacak ödeme tutarı da 3.5 milyar liraya denk geliyor.

Yönetim kurulu ayda bir toplantı yaparsa Turusgaz Yönetim Kurulu Başkanı ve Vekili yılda 12 bin dolar, üyeler ise 10 bin dolar kazanacaklar.

Geçen yılı 31.4 trilyon lira karla kapayan Turusgaz, kârının 9.5 trilyonunu vergi olarak ödeyecek. Şirketin yasal yedek akçe ve gelir vergisi olarak ayrılacak bölümden sonra kalan 19.1 trilyon liralık kâr, ortaklara temettü olarak dağıtılacak. ■ (ANKA)

KAYNAK: "Turusgaz'dan Botaş Müdürü'ne Toplantı Başına 3 Bin Dolar" Hürriyet Gazetesi, Aralık 2007.

ABD'li iki araştırma şirketinin ortak çalışmasının sonuçlarına göre, 1990- 2002 arasında aynı zamanda bir Yönetim Kurulu Üyesi olan CEO maaşları %279 artarken aynı dönemde Standard & Poors 500'de sadece %166'lık bir yükseliş kaydedildiği görülmüştür. Benzer konuda, 2006 yılında, Hürriyet Gazetesi'nde yayınlanan habere göre, Siemens'in Yönetim Kurulu Üyeleri'ne oldukça yüksek zamlar yaptığını (%30'luk zam) ve bu zamların da politikacılar, kiliseler, çalışanlar tarafından ülkeyi karıştıracak biçimde eleştirildiği yazmaktadır. Bu konudaki bir başka haber de, Ziraat Bankası ile ilgilidir. Hürriyet Gazetesi'nde Aralık 2007 yılında çıkan bir habere göre, 2006 yılında 2.1. milyar YTL kâr yapan Ziraat Bankası, bu meblağın 40 milyon YTL'sini Yönetim Kurulu'na ve çalışanlara dağıtmıştır. Anlaşılacağı üzere, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ödenen ücretler, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir unsurdur. Ücret belirlemede bazı kriterlerden yola çıkılmalıdır. Yukarıda da belirtildiği üzere, öncelikle piyasa araştırması yapılmalıdır. Ardından, iş analizi sonuçları ile Üye'nin kuruma katkısından yararlanılmalıdır. Dolayısıyla, kurum performansına katkı ölçülmeli, uzmanlık alanının kritikliği ve az bulunurluğu dikkate alınmalı, kurum hedeflerine ulaştırmada faydası incelenmelidir.

Nihai olarak üzerinde durulması gereken konu, ücret dışında kalan malî konularla ilgilidir. Uygulamada Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, kendi belirledikleri esaslar dahilinde, şirketten borç alma, teminat isteme gibi, şirket kaynaklarının ölçüsüz şekilde kullanımına ilişkin konular, SPK ilkeleri ile açıkça yasaklanmaktadır.

j. Yönetim Kurulu'nun Çalışma Prensipleri

2006 yılında tekstil sektörü içerisinde yer alan ve etiket üretimi yapan firmalara tarafınca uygulanan "Yönetim Kurulları'nın Etiklik Düzeyini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmada Yönetim Kurulları'nın çalışma koşullarına ilişkin çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar aşağıda ayrıntılarıyla yer almaktadır.

Uygulamada Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, kendi belirledikleri esaslar dahilinde, şirketten borç alma, teminat isteme gibi, şirket kaynaklarının ölçüsüz şekilde kullanımına ilişkin konular, SPK ilkeleri ile açıkça yasaklanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki firmalarda etkili ve sağlıklı işleyen bir Yönetim Kurulu Yönetmeliği'ne, önceden belirlenmiş Yönetim Kurulu çalışma koşullarına ilişkin bir politikaya rastlanmamıştır.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve Üyeleri'nin stratejik nitelikteki görevlerden ziyade, günlük ve kritiklik değeri düşük işlerle ilgilendikleri; şirketlerin girişimciye bağlı yapılara sahip oldukları, Yönetim Kurulu'nun performansının bağımsız bir kişi/kurum tarafından denetlenmesinin gerekmediği düşüncesinin yaygın olduğu söylenebilir.

"Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve Üyeleri'nin seçilme zamanına, şekline, Kurul'dan ayrılma veya azledilme koşullarına ilişkin yazılı ve herkes tarafından bilinen bir seçme ve ayrılma politikası vardır." hipotezi red edilmiştir. Bir başka anlatımla, araştırma kapsamındaki firmalarda etkili ve sağlıklı işleyen bir Yönetim Kurulu Yönetmeliği'ne, önceden belirlenmiş Yönetim Kurulu çalışma koşullarına ilişkin bir politikaya rastlanmamıştır.

"Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, aldıkları uzun süreli kararların şirkette ne derece etkili uygulandığını görmek ve aksaklıkları en kısa zamanda çözmek için bizzat uygulama içerisine girerler."; "Kurumdaki uygulamaların denetlenmesi işlevi, mali işler departmanı tarafından yürütülür, dış denetim firmasına gerek duyulmaz."; hipotezleri ise kabul edilmiştir. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve Üyeleri'nin stratejik nitelikteki görevlerden ziyade, günlük ve kritiklik değeri düşük işlerle ilgilendikleri; şirketlerin girişimciye bağlı yapılara sahip oldukları, Yönetim Kurulu'nun performansının bağımsız bir kişi/kurum tarafından denetlenmesinin gerekmediği düşüncesinin yaygın olduğu söylenebilir. Bu cevaplar ise, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak isteyen işletmelerin önündeki önemli engellerdendir.

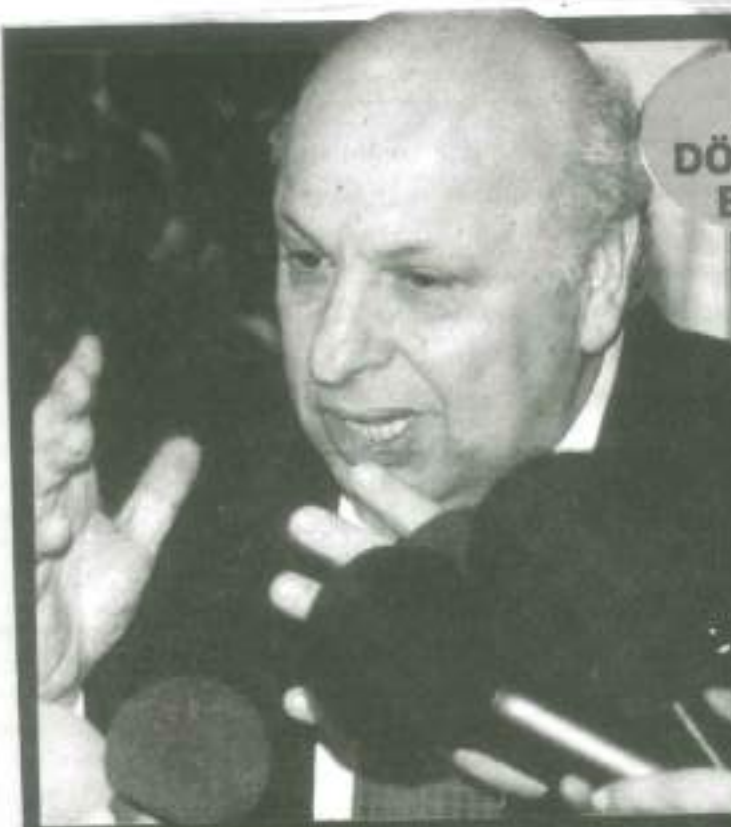
"Kurumda, işletmenin uzun dönemli amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşmada uygulanabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesini üstlenen, aktif olarak varlık gösteren, önceden belirlenmiş yazılı kuralları dikkate alarak çalışma ilişkilerini yürüten bir Yönetim Kurulu vardır." önermesi %97 oranında red edilmiştir. "Şirket vizyonu ve başarıları girişimci ile özdeşleşmiştir." önermesi ise, %93 oranında kabul edilmiştir. Son iki önerme dikkate alındığında ölçüğü cevaplayan firmalarda, Yönetim Kurulu çalışma prosedürünün oluşturulamamış ya da işletilememiş olduğu anlaşılmaktadır. Aslında, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin yapmaları gereken vizyon belirleme, şirkete rekabet avantajı sağlayacak uzun dönemli stratejileri saptama gibi kurumun geleceğini ve tamamını ilgilendiren işler üzerinde, sadece girişimcinin etkisi olduğu anlaşılmıştır. Yine, araştırma kapsamın-

daki firmalarda aktif ve etkin bir Yönetim Kurulu olmadığı için doğal olarak, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri belirli periyotlarla seçilmemekte, yani şirketin en büyük ortağı olmanın, Yönetim Kurulu Başkanı olma için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Analiz sonucuna göre, Yönetim Kurulu Başkanı'nun ve Üyeleri'nin seçilme zamanına, şekline, Kurul'dan ayrılma veya azledilme koşullarına ilişkin yazılı ve herkes tarafından bilinen bir seçme ve ayrılma politikası mevcut değildir. Yönetim Kurulu Başkanı'nun ve Üyeleri'nin açık ve net belirlenmiş sorumlulukları ve ayrıştırılmış yetkileri yoktur.

Araştırmadan elde edilen bir başka ilginç sonuç "Yönetim Kurulu Başkanı'nun ve Üyeleri'nin, Yönetim Kurulu'na dahil olduklarına göre ücretlerini ve performanslarını değerlemeye gerek yoktur." ifadesine yanıtlayıcıların %92'sinin olumlu yanıt vermesine ilişkindir. Araştırma kapsamındaki firmalarda, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ücretlerinin, performanslarının, tazminatlarının bağımsız bir Denetçi Komite tarafından değerlendirilmesine gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa ki, Yönetim Kurulu'nun performansı, şirket performansını birebir etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

Analiz sonucuna göre, Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve Üyeleri'nin seçilme zamanına, şekline, Kurul'dan ayrılma veya azledilme koşullarına ilişkin yazılı ve herkes tarafından bilinen bir seçme ve ayrılma politikası mevcut değildir.



VURAL AKIŞIK DÖNEMİ İBRA EDİLECEK

Önümüzdeki günlerde KİT Komisyonu tarafından görüşülecek Halk ve Ziraat Bankası'nın 2001 hesap dönemleri Vural Akışık'ın Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yaptığı döneme denk geliyor. KİT Komisyonu bu sırada Akışık'tan da bilgi isteyecek. Komisyon tarafından hesapları ibra edilmemesi durumunda ise yönetime yargı yolu görülecek.

YDK: Bu maaşlar yüksek!

HAZİNE ile kamu bankaları yönetimi arasında 2002 yılı ibra pazarlığı sürerken, 2001 dönemi için de kritik günler yaklaşıyor. Çünkü Başbakanlığa bağlı Yüksek Denetim Kurumu, Ziraat ve Halk Bankası'nın 2001 yılı hesaplarını inceleyerek hazırladığı raporu KİT Komisyonu'na sundu. Önümüzdeki haftalarda komisyonunda görüşülecek olan her iki bankanın hesaplarında en çok dikkat çeken nokta, kamu bankaları ortak yönetim kurulu üyelerine verilen yüksek maaşların "yeniden yapılandırma" ile bağdaşmadığı yönündeki tespit.

Her iki bankanın da sermayesinin yüzde 99'unun Hazine'ye ait olduğu ve burada çalışanların da kamu personeli sıfatı taşıdığı savunan YDK, kamu ile ilgili Hazine'ye görüş de sormuş. Rapora göre Hazine'den gelen yanıt ise, "olabilir" şeklinde. Ancak yine de raporların sonuç bölümünde banka personelinin ücret ve mali haklarının hiçbir sınırlama olmaksızın tespitinin genelde getirilmek istenilen ücret sınırlamasına uygun olmadığı ifade edilerek, "... Yönetim kurulu üyesi olan maraflıların üye ücretlerinin 631 sayılı kanun hükümündeki kararnama hükümleri dışında ve yüksek düzeyde saptandığı, yönetim kurulu

üyelerinin bu aşamadaki görevlerinin bankayı yeniden yapılandırmak olduğu dikkate alınarak, değişiklik yapılması için gerekli girişimlerde bulunman önerilir" deniliyor. YDK'yi de rahatsız eden ve raporda geniş sayfalar ayırmasına neden olan yüksek maaş uygulaması daha önce de gündeme gelmişti. Kamu bankaları ortak yönetim kurulu üyelerinin 7 milyar lira net maaş alması zaman zaman sert eleştirilere neden oluyordu.

Yönetim Kurulu 7 milyar net alıyor

	Aylık Ücret (milyon TL)	
Urvanı	Minimum	Maksimum
Yönetici Direktör	2.700	7.250
Direktör	1.301	2.706
Yönetici	650	1.358
Gn Md Yard.	3.225	4.375
Daire Başkanı	2.021	3.367
Merkaz Şube Md.	1.840	4.562
Şube Müdürü	1.243	2.529

İşletmenin uzun dönemli amaçlarının saptanması; Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ücretlerinin, performanslarının, tazminatlarının bağımsız çalışan bir Değerleme Komitesi / Kurumsal Yönetişim Komitesi tarafından belirlenmesi; değişen piyasaların, yeni ürünlerin, teknolojilerin, pazarlama kanallarının, fırsatların, tehditlerin belirlenmesi gibi stratejik konulara odaklanan bir stratejik planın yapılması ve kurumun stratejik planının kurumun vizyonuna işaret etmesi; Yönetim Kurulu'nun sorumluluğundadır. Yönetim Kurulu'nun bir şirkette olmaması ya da operasyonel işlerle ilgilenmesi veya sadece kağıt üzerinde bulunması, söz konusu işlerin yapılmadığını gösterir. Bu durum ise, rekabetin son derece yoğun olduğu günümüzde, kurumun varlığını tehlikeye sokan en belirgin etkenlerdendir.

Yönetim Kurulu çalışma koşullarının saptanması, çalışmalarının verimli olması için önemli bir ortam oluşturur. Bu nedenle aşağıda toplantılara, kararlara ve yetkilere ilişkin konular ele alınacaktır.

4.1. Toplantı

Yönetim Kurulu, görevlerini Kurul olarak, Kurul halinde yerine getirir. Yönetim yetkilerini Kurul halinde kullanır, kararlarını Kurul olarak toplantılarda alır. Toplantıya katılmak, görüş söylemek ve oy kullanmak her üyenin hem hakkı, hem görevidir. Bu görevlerin mazeretsiz olarak yerine getirilmemesi, üyenin sorumluluğuna yol açar.

İki veya daha fazla kişinin belli bir amaçla bir araya gelmesi olarak tanımlanan toplantılarda, aşağıdaki hususların üzerinde durulması gerekir.

a. Toplantı Nisabı (Yeter Sayısı)

Kurul, üretici fikirler geliştirme, kararların kanuni olarak geçerliliğini sağlama, verimi artırma gibi sebeplerle üyelerinin en az yarısından bir fazlası ile toplanmalıdır.

Yönetim yetkilerini Kurul halinde kullanır, kararlarını Kurul olarak toplantılarda alır. Toplantıya katılmak, görüş söylemek ve oy kullanmak her üyenin hem hakkı, hem görevidir.

b. Toplantılar

Yönetim Kurulu kararları, Kurul olarak toplantılarda alınmalıdır.

c. İş bölümü

Yönetim Kurulu'nda Başkan, Başkan Yardımcısı, Üye ve Kayıt Tutucu görevlerini üstlenenler, Kurul'un görevlerini de paylaşırlar. Her yıl Yönetim Kurulu Üyeleri'nden bir başkan ve bir başkan yardımcısı seçilebilir. Ayrıca, belirli konularda hazırlık çalışmaları yapmak, rapor hazırlamak, işlerin gidişine nezaret etmek üzere komite ve komisyonlar da kurulabilir.

Ana sözleşmede belirtilmek kaydıyla, yönetim yetkileri üyeler arasında bölünebilir. Sözleşmede yetki bölünmesi ayrıntılarıyla kararlaştırılabileceği gibi, konu bazında düzenlemeler de yapılabilir.

Ayrıca, Kurul, işlerin gidişine nezaret etmek üzere, uzmanlıklarına göre üyelerini belirli işleri yürütmek için görevlendirilebilir.

d. Toplantı Yeri

Toplantı, gündeme göre şirketin içersinde veya dışarısında yapılabilir. Stratejik planlama ve kurum performansını değerlendirme gibi kritik toplantılar, Kurul Üyeleri'nin verimliliği açısından kurum dışındaki bir mekânda yapılmalıdır. Özellikle yıllık toplantıların konaklamaya imkan veren bir mekânda yapılması, toplantı bitiminde randevuya yetişme ve evde beklenme olasılıklarını azaltır. Böylelikle, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin tüm enerjilerini toplantıya vermeleri kolaylaşır. Rutin ya da kritiklik düzeyi yüksek olmayan konulara ilişkin toplantılar ise, kurum merkezinde yapılabilir.

Toplantı mekânı, verimi etkileyecek önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, mekânın seçiminde temel bazı ilkelere uyulmalıdır. Bu ilkeler, aşağıda yer almaktadır.

- ✓ **Alan:** Salon çok büyük veya çok küçük, kullanılan renkler çok koyu veya çok açık, sesin yansımaları en-

Toplantı, gündeme göre şirketin içersinde veya dışarısında yapılabilir. Stratejik planlama ve kurum performansını değerlendirme gibi kritik toplantılar, Kurul Üyeleri'nin verimliliği açısından kurum dışındaki bir mekânda yapılmalıdır.

gelleyecek derinlikte ve malzemede, çok uzun ve sütunlu olmamalıdır.

- ✓ **Aydınlatma:** Salon, gün ışığı ile aydınlatılma, ışık uzun duvardan gelmelidir. Işığın durumuna göre jaluzi ve perdeler kullanılmalıdır. Ancak, perdeye çok ışık düşmemelidir.
- ✓ **Havalandırma, Isıtma:** Salon, havasız, çok sıcak-soğuk olmamalıdır. İdeal ısı kış mevsiminde 20-21 derece, yaz aylarında 22-23 derece olmalı, gürültülü havalandırma bulunmamalıdır. Ayrıca salonda sigara içilmemelidir.
- ✓ **Gürültü:** Salon dışardan gürültü almamalıdır. Gürültü var ise, bastırmak için yüksek sesle anlatım yapılmalıdır.

e. Toplantı Amacı

Toplantılar, planlama, değerlendirme, koordinasyon, bilgi sunma, rapor ve karar verme vb. gibi amaçlarla düzenlenebilir.

- ✓ **Sorun Çözme Toplantıları:** Sorunun temel nedenlerinin araştırıldığı, alternatif çözümlerin tartışıldığı, değerlendirildiği ve uygun hareket tarzının sağlanması için gerekli kararların alındığı toplantılardır.
- ✓ **Karar Verme Toplantıları:** Herhangi bir sorun ile ilgili alternatiflerin sıralandığı, bunların tartışıldığı ve bunlar arasından seçim yapılarak nihai kararın verildiği toplantılardır.
- ✓ **Planlama Toplantıları:** Geleceğe yönelik sorun çözme ilişkin toplantılardır.
- ✓ **Rapor Verme ve Bilgi Sunma Toplantıları:** İşletme politikalarının ve programlarının aktarılması, değişiklikler varsa bunlar hakkında katılımcılara bilgi verilmesi ve hazırlanan raporların sunulması amacıyla düzenlenen toplantılardır.
- ✓ **Koordinasyon Toplantıları:** Birden fazla ancak birbirleriyle ilişkili birim, kişi, iş arasında uyum sağlama amacıyla yapılan düzenleme toplantılarıdır.
- ✓ **Değerleme Toplantıları:** Geri bilgi vermek amacıyla düzenlenen toplantılardır.

Toplantılar, planlama, değerlendirme, koordinasyon, bilgi sunma, rapor ve karar verme vb. gibi amaçlarla düzenlenebilir.

- ✓ **Birleşik Toplantılar:** Karar verme, rapor sunma ve sorun çözme gibi birden fazla amacı içeren toplantılardır.

f. Toplantı Gündemi

Kurul, çeşitli amaçlarla ve farklı gündem maddeleri ile toplanabilir. Gündemi, başkan ya da yardımcısı hazırlamalıdır. Ancak, üyelere birinin başkandan kurulun toplanmasını talep etmesi durumunda, talep olumlu karşlanır ve konuşulması istenilen konuların yazılı olarak bildirilmesi talep edilebilir. Ayrıca, toplantıda da, yeni konular ek gündem maddesi olarak kabul edilebilir.

g. Toplantı Sıklığı

Toplantı sıklığı, kurumun özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda önceden belirlenmeli ve Başkan'ın saptadığı tarihte ve saatte yapılmalıdır. Ayrıca, başkan gerekli gördüğü durumlarda ek toplantı yapma yetkisine de sahip olmalıdır. Uygulamada genellikle, toplantıların aylık veya 3 aylık periyodlarla yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, operasyonel işlerle ilgilenen Yönetim Kurulları'nın haftalık bazda toplandığı kurumlara da rastalamak mümkündür.

h. Toplantıya Çağrı

Yönetim Kurulu toplantısına çağrı, Yönetim Kurulu Başkanı tarafından yapılır. Uygulamada, Kayıt Tutucu'nun, Yönetim Kurulu Başkanı adına ve onun yönlendirmesiyle üyeleri toplantıya çağırdığı durumlara sıklıkla rastlanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nden her biri de, başkana ya da yardımcısına yazılı olarak başvurarak kurulun toplantıya çağrılmasını talep edebilir. Olağanüstü toplantı talep eden üye, bu isteğin gerekçesini ve toplantının gündemini dilekçesinde bildirmelidir.

1. Çağrının Şekli

Çağrı, yazılı ya da sözlü olabilir. Ancak, toplantı bildirimini bütün üyelerin rahatlıkla toplantıda hazır bulunmalarını ve hazırlık yapmalarını sağlayacak kadar önce olmalıdır. Bununla birlikte, işin önemi ve aciliyeti söz konusu olduğunda, Yönetim Kurulu ara vermeden derhal toplantıya çağrılmalıdır.

Toplantı sıklığı, kurumun özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda önceden belirlenmeli ve Başkan'ın saptadığı tarihte ve saatte yapılmalıdır.

j. Toplantıya Katılma Yasağı

Yönetim Kurulu Üyeleri, kendilerinin ve/veya yakınlarının menfaatlerini ilgilendiren konuların ele alındığı görüşmelere katılmamalıdır. Toplantıya katılan üye, ilgisini Kurul'a bildirmeye ve durumu toplantı tutanağına yazdırmaya mecburdur. Bu yasağa aykırı davranış sonucunda şirket zarar görürse, ilgili üye sorumlu tutulur.

k. Toplantıya Denetçiler'in Katılması

Denetçiler Yönetim Kurulu toplantılarında müzakereye ve oya katılmamak kaydıyla hazır bulunabilirler. Yararlı ve uygun gördükleri hususları, gündeme alarak görüşülmesini sağlayabilirler. Bu nedenle Denetçiler'in Yönetim Kurulu toplantılarından ve gündeminden haberdar edilmeleri, şirketin lehinedir. Uygulamaya bakıldığında genellikle, Denetçiler'in toplantılara çağırılmadıkları görülmektedir.

l. Toplantı Tutanağı

Yönetim Kurulu toplantılarındaki görüşmeler, Yönetim Kurulu Kayıt Tutucusu tarafından kayda geçirilmeli ve tutanak üyelere imzalatılmalıdır. Yönetim Kurulu kararları yazılıp, karar için yeterli sayıda lehte oy kullanan üye tarafından imzalanmadıkça geçerli olmaz. Muhalif üyeler, isterlerse muhalefet şartı yazıp imzalayabilirler. Alınan kararlar, toplantıda bulunan üyelerin adları, toplantı günü, verilen oylar ve açıklayıcı diğer bilgilerle birlikte Yönetim Kurulu Başkanı gözetiminde, Kayıt Tutucu tarafından Yönetim Kurulu Karar Defterine geçirilmeli ve üyelerce imzalanmalıdır. Uygulamada, genellikle, Yönetim Kurulu'nda bir kararın alınması için yürütülen müzakerelere ilişkin tutanak düzenlenmemekte, istisnai durumlarda oylara ilişkin gerekçeler yazılı hale getirilmektedir. (Ek 4: Toplantı Tutanağı)

m. Toplantı İdaresi

Toplantı moderasyonu, başkanın yükümlüğüdür. Başkanın yokluğunda ise, moderasyon, başkan yardımcısı tara-

Yönetim Kurulu Üyeleri, kendilerinin ve/veya yakınlarının menfaatlerini ilgilendiren konuların ele alındığı görüşmelere katılmamalıdır.

Yönetim Kurulu kararları yazılıp, karar için yeterli sayıda lehte oy kullanan üye tarafından imzalanmadıkça geçerli olmaz.

findan yapılmalıdır. Moderatör, tüm katılımcıların belirli bir süre içinde fikrini söylemesini sağlamalı, tartışmaların hareketli hale gelmesini engellemelidir. Ayrıca, toplantının gündem dahilinde yürütülmesini, zamanında başlatılıp bitirilmesini ve tüm gündem maddelerinin üzerinden geçilmesini de sağlamalıdır.

n. Toplantı Süresi

Toplantı süresi gündem maddelerinin önemine, sayısına ve kapsamına göre değişkenlik gösterebilir. Bununla birlikte, uygulamada Yönetim Kurulu toplantılarının 1/2 gün ile 2 gün arasında sürdüğü gözlenmektedir. Yıllık bazda planların ve değerlendirmelerin yapıldığı toplantılar, genellikle, şirket dışında, konaklamanın da yapıldığı bir mekânda en az 1 hafta sonu geçirmek suretiyle gerçekleştirilmeliyken; ara dönem toplantıları şirkette ve birkaç saatlik toplantılar şeklinde yapılmalıdır.

4.2. Karar

Alternatifler arasından bir seçim yapma anlamına gelen kararın verilme biçiminin şekle bağlanması, Kurulun etkinliğini artırıcı bir unsurdur.

a. Karar Nisabı (Yeter Sayısı)

Karar, toplantıda bulunan üyelerin çoğunluğu ile alınmalıdır. Kanunda, "*Oy eşitliği halinde; konu gelecek toplantıya ertelenir, bu toplantıda da eşit oy alan öneri ret edilmiş sayılır.*" denilmektedir. Dolayısıyla, bireysel olarak karar vermeden önce ilgili gündem maddesi üzerinde iyice analiz yapılarak, düşünülmelidir. Ayrıca, kararların fikir birliği ile alınmasına da dikkat edilmelidir. Özellikle, temel değerler, vizyon gibi tüm kurumun paylaşımını gerektiren konular için, fikirbirliği yöntemi uygulanmalıdır. Ancak, bu yöntemin mümkün olmaması durumunda, kararsızlık oluşmaması veya çatışmalı bir durumun yaratılmaması adına, oy çokluğuyla karar alınması yoluna da gidi-

Kanunda, "*Oy eşitliği halinde; konu gelecek toplantıya ertelenir, bu toplantıda da eşit oy alan öneri ret edilmiş sayılır.*" denilmektedir.

lebilir. Yine, çok kritik olmayan bir gündem maddesi için de oy çokluğu yöntemi ile karar almak yeterlidir. Böylelikle zaman da etkin şekilde yönetilebilir.

b. Elden Dolaştırma Yolu ile Karar

Karar, Yönetim Kurulu toplantılarında alınır. Ancak, Yönetim Kurulu'nun karar alabilmek için toplantı yapma zorunluluğu yoktur. Bir üyenin yaptığı öneriye, diğer üyelerin olurlarını yazılı olarak bildirmesi suretiyle de, karar alınabilir. Eğer, üyelere bir müzakere yapılmasını talep ederse, toplantı yapmak gerekir. Bu yöntem ile kararın alınması için gerekli yeter sayı, mevcut üye sayısının çoğunluğudur.

c. Oy ve Oylama

Toplantılarda her üyenin bir oyu vardır ve şahsen kullanılmalıdır. Kurulda teklifler açık olarak oylanır. Ancak, gerekli görülmesi durumunda özellikle manevi ve psikolojik baskılardan ve etkilerden kaçınmak amacıyla, oylamanın gizli yapılmasına da karar verilebilir.

Toplantıda bulunmayan bir üyenin gönderdiği oy tutanağa geçirilmeli, oy sayımında hesaba katılmalıdır. Yani, kabul edilebilir bir mazereti nedeniyle toplantıya katılamayan üyenin, gündemdeki maddelere ilişkin görüşünü ve oyunu yazılı olarak bildirmesi ve oyunun geçerli olarak hesaba katılması mümkündür. Toplantılarda kullanılan çekimser oylar ise, olumsuz olarak değerlendirilir. Uygulamada genellikle, Yönetim Kurulu toplantılarında kullanılan çekimser oylar, toplantı yeter sayısında dikkate alınır. Ancak, olumsuz olarak değerlendirilir. Stratejik nitelikteki kararların oylanması durumunda mümkün olduğunca üyelerin oylamaya katılmalarına ve olumlu oy sayısının tüm üye sayısına eşit olmasına dikkat edilmelidir.

d. Karar Gerektirmeyen Görevler

Şirketin amacına ulaşması için şirket defterlerinin tutulması; personelin seçilmesi ve atamasının yapılması; envan-

Bir üyenin yaptığı öneriye, diğer üyelerin olurlarını yazılı olarak bildirmesi suretiyle de, karar alınabilir. Eğer, üyelere bir müzakere yapılmasını talep ederse, toplantı yapmak gerekir.

Toplantılarda her üyenin bir oyu vardır ve şahsen kullanılmalıdır.

ter, bilanço, kâr-zarar hesabı ve yıllık faaliyet raporlarının düzenlenmesi gibi işlemler, Yönetim Kurulu'nun toplanıp karar almasına gerek olmadan yürütülebilir.

4.3. Yetki

Temsil yetkisi, yapılan işlemler neticesinde ortakların hak sahibi olma ve borç üstlenme durumlarını ifade eder.

"Yetki, kurum tarafından pozisyona verilen, başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır." Daha açık bir ifadeyle, yetki kişiye değil, kişinin icra ettiği pozisyona verilir ve bu pozisyonda her kim bulunur ise, yetkiyi kullanacak kişi "o" dur. Yönetim Kurulu yetkisi iki ana başlık altında toplanabilir: a. Temsil Yetkisi, b. Yönetim Yetkisi.

a. Temsil Yetkisi

Temsil yetkisi, yapılan işlemler neticesinde ortakların hak sahibi olma ve borç üstlenme durumlarını ifade eder.

Yönetim Kurulu Üyeleri, şahsen seçildikleri için görevlerini de şahsen yerine getirmek zorundadırlar. Bu nedenle, kanunen üyeler, toplantıya katılma ve oy kullanma hususundaki yetkisini, üçüncü kişilere veremezler.

Temsil yetkisi, üçüncü kişilere karşı olan temsildir. Gerek iç ilişkilerde ortaklara karşı, gerekse dış ilişkilerde üçüncü kişilere karşı şirketi Yönetim Kurulu, temsil eder. Dolayısıyla Kurul'un yetkisini kullanma biçimi son derece önemlidir.

Temsil yetkisinin kullanılması ise, iki şekilde olur. Birincisinde, şirket namına imza yetkisi olanlar, şirket unvanı altında imza atarak bu yetkiyi kullanırlar. Bunun için, üyelerin göreve başlarken imza örneklerini notere tasdik ettirmeleri ve ticaret sicili memurluğuna vermeleri gereklidir.

İkincisi, birlikte temsil şeklinde adlandırılır ve "çift imza" ilkesinin uygulanması esasına dayanır. Bu durumda, temsil niteliğine sahip her üyenin pasif temsil yetkisi vardır ve yine, imza örneklerinin notere tasdik ettirilmesi, ticaret memurluğuna verilmesi şartı vardır. Sözleşme ile bazı üyelerden imza yetkisi tamamen alınabilir veya ikiden çok imza şartı konulabilir.

b. Yönetim Yetkisi

Yönetim Kurulu yetkilerinin genişletilmesi veya daraltılması, ana sözleşmeye konulacak hükümlerle mümkündür. Kanun'da, münhasıran (yalnız) Genel Kurul'a bırakılmış olan yetkilerin dışında kalan diğer konulardaki yetkinin, genişletilmesinin ya da daraltılmasının da Genel Kurul kararı ile mümkün olduğu ifade edilmektedir.

K. YÖNETİM KURULU PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ

Yönetim Kurulu, şirketin mevcut performansından, hedeflerinden ve geleceğinden birinci derecede sorumludur. Dolayısıyla, kurum için hayati görev üstlenen Kurul'un performansının değerlendirilmesi üzerinde dikkatle durulmalıdır. Bir şirket için, aynı koşullar ve şartlar altında, aynı zaman diliminde, aynı görevleri üstlenmek üzere mevcut Yönetim Kurulu'nun yanında başka Yönetim Kurulu oluşturmak mümkün değildir. Bu nedenle, hangi kurulun daha başarılı olacağı da bilinemez. Bu durumda kurul performansının değerlendirilmesinin ve ölçülmesinin önemi daha da belirginleşmektedir.

Şirket Performansı Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performanslarının, önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar doğrultusunda değerlendirilmesi ile birebir ilişkilidir. Yönetim Kurulu Üye performansı, iş gereği ilişki içinde bulunan Hissedarlar, Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Kayıt Tutucu, Danışmanlar, Genel Müdür, diğer kurum yetkilileri, tedarikçiler, bankalar, müşteriler vb. tarafından değerlendirilmesini ve elde edilen sonuçların gerek her bir değerlendirme grubu açısından, gerekse toplam olarak ele alınıp incelemesini içerir. İnceleme neticesinde performansın düşük olduğu alanlar tespit edilerek, nedenleri araştırılmalı ve düzeltici tedbirler alınarak, uygulamaya konulmalıdır.

Şirket Performansı Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performanslarının, önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar doğrultusunda değerlendirilmesi ile birebir ilişkilidir.

Günümüzde işletmeler, astların direkt üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel performans değerlendirme sistemlerini yavaş yavaş terk edip, 360 derece geri bildirim dayalı performans değerlendirme sistemine geçmektedirler. Bunun nedenleri arasında söz konusu yöntemin, bireyin, işinde ne derece başarılı olduğuna dair gerçekçi bilgilerin elde edilmesine, değerlemede objektif kriterlerin kullanılmasına ve bu değerlendirme ile yapıcı ve doğru geribildirim alınmasına yardımcı olması sayılabilir.

Günümüzde işletmeler, astların direkt üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel performans değerlendirme sistemlerini yavaş yavaş terk edip, 360 derece geri bildirim dayalı performans değerlendirme sistemine geçmektedirler. Bunun nedenleri arasında söz konusu yöntemin, bireyin, işinde ne derece başarılı olduğuna dair gerçekçi bilgilerin elde edilmesine, değerlemede objektif kriterlerin kullanılmasına ve bu değerlendirme ile yapıcı ve doğru geribildirim alınmasına yardımcı olması sayılabilir.

Ayrıca, farklı kaynaklardan değerlendirme alma neticesinde, kişinin performansının geniş bir çerçeveden değerlendirilmesi ve kısıtlı bakış açısından kaynaklı algılama hatalarının minimuma indirilmesi, çok sayıda değerleyici olmasından ötürü nesnel sonuçlara ulaşılması gibi olumlu yönler, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamada tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Yine, 360 derece geri bildirim dayalı performans değerlendirme sisteminin, Yönetim Kurulu Üyesi'ni kendisinden ve kendisini farklı açılardan gözlemleyebilen kişilerden (astlar, üstler, eş düzeyliler, müşteriler, tedarikçiler) bilgi toplanmasına dayanması yani, tek bir yöneticinin (direkt üstün) bakış açısına dayalı olan değerlemelerin subjektifliğini ortadan kaldırması da kullanımını yaygınlaştırmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yönteminde, işletme hedeflerinden ziyade; firmanın performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine odaklanılır. Dolayısıyla, bu performans değerlendirme sistemi, takım performans yönetiminin bir alt sistemi olarak işlev görür. Takım Performans Yönetimi sisteminin ilk aşaması takım performansının ölçümüdür. Bu aşamada her bir çalışma biriminin (örneğin, Yönetim Kurulu'nun) performansı, kurum hedefleri ile bağlantılandırılarak ölçülür. Sistemin ikinci aşaması, takım performansına bireysel performansın katkısının her bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin tespitidir. Son aşama ise, takım performansının ödüllendiril-

mesidir. Takım performansının ödüllendirilmesinde önemli olan husus, takım hedefe ulaşmadığı müddetçe takımı oluşturan bireylerin de -katkıları ne ölçüde olursa olsun- hedefe ulaşmadıklarının kabul edilmesidir. 360 derece geri bildirim dayalı performans değerlendirme sistemi, takım performans yönetimi sisteminin ikinci aşaması olan bireysel çabanın takım performansına katkısının tespiti aşamasında kullanılır.

Bu performans değerlendirme sisteminin takım performans yönetimi sistemine iki önemli katkısı vardır. İlk olarak bu sistem "*sosyal kaytarma*" olarak ifade edilen olguyu önlemede önemli ölçüde etkilidir. Sosyal kaytarma; takım içerisinde yer alan performansı düşük bireylerin, performansları kendilerinden daha yüksek takım üyelerinin arkalarına sığınarak başarısızlıklarını gizlemeleri olarak tanımlanır. Bu sorun ancak, bireysel çabanın takım performansına katkısını ölçen bir sistemle çözülebilir. 360 derece geri bildirim dayalı performans değerlemenin takım performans yönetimi sistemine olan ikinci katkısı takım performansının ödüllendirilmesi konusunda ortaya çıkar. Böyle bir performans değerlendirme sistemi ile, takım içerisindeki bireylerin, takımın performansına katkılarının ne ölçüde olduğu tespit edilebildiğinden, söz konusu katkıların ödüllendirilmesi de kolay olur.

Bunun yanı sıra, sistem bir çalışanın performansını, astları, üstleri ve eş düzeylilerinden (mensubu olduğu ve iş ilişkisi içerisinde bulunduğu diğer takım üyelerinden) alınan bilgilerle değerlediğinden çalışanların sadece bireysel performanslarına odaklanarak takım performansını göz ardı etmelerini de engeller.

Sistem şu an için en objektif değerlendirme niteliğini taşıyor ve üyelerin her birinin kendilerini farklı bakış açılarından gözlemleyebilen kişiler tarafından farklı boyutlar ve yetkinlikler çerçevesinde değerlendirilmesini ön görür. 360 derece geri bildirim dayalı performans değerlendirme sistemi, tüm üyelere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında bilgi vermek üzerine yapılır.

Takım performansının ödüllendirilmesinde önemli olan husus, takım hedefe ulaşmadığı müddetçe takımı oluşturan bireylerin de -katkıları ne ölçüde olursa olsun- hedefe ulaşmadıklarının kabul edilmesidir.

Yönetim kuruluna giden yolda uyarılar

Yönetim kurulu üyeliği önümüzdeki 10 yılda profesyonel bir meslek haline gelecek. Management Center Türkiye'nin genel müdürü Tanyer Sönmez, yönetim kurulu üyeliğinin ulaşılamayacak bir hedef olmadığına dikkat çekti.

Neşe MESUROĞLU

neshe@adinet.com.tr

Türkiye'de profesyonel yönetim kurulu üyesi olmak için çok sayıda insan var. Ama bu insanlar potansiyellerinin farkında değil. Şu anda 304 olan halka açık şirket sayısının artmasıyla, bu meslek de çok hızlı gelişecek. Önümüzdeki 10 yıl içinde yönetim kurulu üyeliğinin yolda yürüyecek. "Bu sitede Management Center Türkiye Genel Müdürü Tanyer Sönmez'le sit. Harvard Business School'da Yönetim Kurulları Üyesi Yönetim Programı'nı bitiren Sönmez, ideal bir yönetim kurulu üyesi olmanın gerektirdiği ve yönetim kurulu üyesi olmanın pot. nöbetlerini sıladı.

Beyin avcıları

Sönmez'e göre Türkiye'de yönetim kurullarında eskiden aileden biri varsa, eş dost atıyıp yer alıyordu. Hatta şirketlerin mepo rapı altına alınması için yönetim kurullarında bir-iki emekli ordu mensubu da bulunabiliyordu. Ancak dev Amerikan şirketi Enron, WorldCom ve Kmart'ın muhasebe kayıtlarında ortaya çıkan muhasebe skandalları dünyada da bir dönüm noktası oldu. Yönetim kurulu üyelerinin imada yer alması ve kendi çıkarıyla şirket çıkarını paralel olarak düşünmesi artık yapılabilecek değil, kurullarda baştan da uyarılara başlandı. Çünkü yönetimin kurumsal siviliteyi taşıması, şirketin etik değer ve işlerin baştan profesyonel bir şekilde yapılmasını sağlıyor, etik ve hesap verebilir olmanın da arifesinde olmak kabul ediliyor.



Tanyer Sönmez

Dünyada yaygınlaşan yavaş olan yönetim kurulları artık şirketlerin doğru anlayışla hareket için daha geniş adayları seçmeye başlandı. Sermayedar ve sermayedar temsiliyeti olmayan, icraat olmayan yönetim kurulları işlevlerini seçtikleri dikkat edilmesi gerekenler arasında ayrıca, zamanla şirketlerde yönetim yolda 5'ün fazla birisi sahibi olmaması, yakınlardan şirkete yönetici olmaması ve ilişkili şahısların yönetim kurulu üyeliğinin dışında kara ya da beyazın dışında başka bir şekilde

gibi kriterler aranıyor.

Tanyer Sönmez'e göre yönetim kurulu üyesi olmak için şirketlerde iyi işlere sahip olmak ve sektörde tanınmak büyük önem taşıyor ve ilk adımda yapmanız gerekenler ise şöyle sıralıyor: "Hedeflenen şirketlerle ilgili bilgi edinmek, bizim kendimize bu hedeflere yönelik olarak geliştirmesi, Egon Zehnder, Korn Ferry, Heidrick Straggles gibi beyin avcı şirketlere CV göndermek, geç işadama ve yönetici demekleri ya da Kurumsal Yönetim Demerji üyesi olmak, çevre izlenim için iyi bir başlangıç".

Elkin yönetim kurulu nasıl olur?

- 1- Strateji oluşturmak
- 2- Yönetim kurulu başkan ve CEO ayni kişiler olmak
- 3- CEO'nun performansı değerlendirilmeli, yönetim kurulu hesap sorumlu
- 4- Yönetim kurulu üyeliği bilimsel olarak değerlendirilmeli
- 5- Çok iyi de seçecek bulurmak. Kararlar bilimsel olarak değerlendirilmeli yazılı verilmeli
- 6- Bilgi ve kararın iyi kullanması gerekir üyeliğin gelişimi önemli. Toplantılarda zamanın etkin kullanılmalı
- 7- Üyeler, kritik olaylar tartışılmalı uyumlu olmak ve birbirini tanımalı
- 8- Yönetim kurulu üyelerine hedefler belirlenmeli
- 9- Yönetim kurulu doğru bir yolda doğru bir şekilde hareket etmeli
- 10- Yönetim kurullarında kararlar alınmalı
- 11- Dünyada çok moda olan geleneksel yönetim kurulları, yetenekli kişiler nasıl bulunacak, nasıl elde tutulacak ve nasıl geliştirilecek sorularına yanıt aranmalı
- 12- Kız yöneticiler yetine taşınmalı. Daha da büyümeye çalışmalı. Kızın inancını yedek, vergi, çevre, aile ve müzakere için diğer denetimler
- 13- Bilgi edinme ve satın alınacak bilgilerin doğru kullanılmalı. Yönetim kurulu bu konuda kararlı yer olmalı.

360 derece performans değerlendirme sisteminin takım performans yönetimi sistemine iki önemli katkısı vardır. İlk katkısı bu sistem "sosyal kaytarma" olarak ifade edilen olguyu önlemede önemli ölçüde etkilidir. İkinci katkısı ise takım performansının ödüllendirilmesi konusunda ortaya çıkar.

Yönetim Kurulu performansının ölçümünde ayrıca dış denetleme ve değerlemeden yararlanılabilir. Değerleme, konusunda uzman bir danışman ya da SPK onayı olan veya uluslar arası kabul edilirligi bulunan bir değerlendirme/denetleme kurumu tarafından yapılabilir. Değerleme, kârdan zarar miktarı; vizyona ve stratejik hedeflere ulaşma derecesi; kurum imajını geliştirme düzeyi; rakiplere ve vizyona göre kurumun bulunduğu yerin durumu; marka ve hisse değerini yükseltme oranı; kârlı yatırım alanlarına yönelme sayısı; ilk ve yeni uygulama sayısı ve kuruma katkı miktarı gibi konularda yapılabilir. Değerlemenin/denetlemenin dış kurum aracılığıyla yapılması, çalışmanın subjektiflik faktörünü minimize eder.

Kurumun marka değeri ya da imajı, pazar araştırmasıyla; hisse değerindeki artış/azalış ise, Borsaya kote olmuş şirketlerde işlem görme hacmiyle ölçülebilir.

Yönetim Kurulu karar defterinin incelenmesi de, performansın değerlendirilmesinde kullanılabilir bir başka araçtır. Alman kararlar, uygulamaya geçirilme süresi, kararın kuruma katkısı, öneri sahibi gibi hususlar incelenerek Yönetim Kurulu performansına ilişkin bilgi toplanabilir. Günümüzün çalkantılı ekonomisinde Yönetim Kurulu'nun performansı son derece önemli ve kritik bir hale gelmiştir. Şirketlerinin performanslarını yükseltmeyen, krizleri öngörerek yönetemeyen pek çok CEO, işinden olmaktadır. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu'nun performansını değerlendirme sisteme kurulması kaçınılmaz, temel sistemlerden biridir denilebilir.

Özetlenecek olursa, Yönetim Kurulu'nun aktive edilmesi ya da yeniden biçimlendirmesi ihtiyacını duyan işletmeler öncelikle, Yönetim Kurulu seçim, atama, azil ve çalışma koşulları gibi konuları içeren bir Yönetim Kurulu Yönetmeliği hazırlamalıdır. Bu yönetmelik, uzman kişi ya da kuruluş tarafından Hissedarlarla yapılan görüşmeler (mülakat) ve bilgi belge incelemesi neticesinde oluşturul-

malıdır. Uzman ekipte, Ticaret Hukuku, Yönetim Kurulu, Sözleşmeler Hukuku gibi konularda ihtisas sahibi kişiler yer almalıdır. Hissedarlar tarafından onaylanan yönetmelik, şiket ana sözleşmesine yerleştirilerek ya da ekine konularak, anasözleşme tadil edilmelidir. Ardından, Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Üye, Kayıt Tutucu pozisyonları iş analizine tabi tutularak, iş gerekleri oluşturulmalı, her bir pozisyona bağlı olarak performans kriterleri belirlenmeli, hedefler netleştirilmelidir. Aday Gösterme Komitesi ya da Yönetim Kurulu adaylarını seçmede uzman kurum, iş gerekleri, kurum kültürü, vizyonu Hissedar uyumu hususlarını dikkate alarak adayları seçmeli ve uygun kişiler Hissedarlarla görüşürülmelidir. Nihayetinde, Hissedarlarca Yönetim Kurulu Üyeleri belirlenmeli, seçilenlerle Hizmet Sözleşmesi imzalanmalı ve oryantasyon programı işletilmelidir.

Kurumun marka değeri ya da imajı, pazar araştırmasıyla; hisse değerindeki artış/azalış ise, borsaya kote olmuş şirketlerde işlem görme hacmiyle ölçülebilir.

Ünlü kaptanlar gemilerini bıraktıklarında ne olmuştu?



SAM WALTON

AMERİKAN devi Wal-Mart'ın ünlü CEO'su Sam Walton 1988'de koçuğu nu David Glass'e devretmişti. Çok başarılı bir yönetimin gösteren Glass de şirketin değerini 16 milyar dan 165 milyar dolara çıkarmayı başarmıştı.



LEE LACOCCA

ABD'Lİ CEO Robert Eaton, 1992'de Lee Iacocca'dan aldığı görevi başkanı bir şekilde yürütenek, şirketin tarihi satış ve kârlı imza attı. Chrysler'ın 1998 yılında Daimler-Benz'e satılmasına karar verdi.



BILL GATES

EN zenginler listesini uzun zaman domine eden Microsoft'un efsane patronu Bill Gates, 2000 yılında görevinden Steve Ballmer lehine feragat etti. Ballmer da şirketiistikraftı bir düzeyde tutmayı başardı.



HOWARD SCHULTZ

STARBUCKS 2000 yılında görevinden ayrılan CEO Howard Schultz'tan sonra ikinci CEO tarafından yönetildi. Fakat başarısız olan yönetimin Schultz son CEO Jim Donald'i görevinden olarak yine CEO koltuğuna oturdu.



JACK WELCH

2001'DE GE'deki görevinden ayrılan Jack Welch, emekli olmasına rağmen, yerine getirildiği Jeff Immelt'i eleştirmek için geri kaldı. 2008 kârlarını düşürdü öngörmediği gerekçesiyle Welch'in hükmüne uğradı.



SANDY WEILL

CITIGROUP CEO'su Sandy Weill 2008 yılının da koltuğunu Charles Prince'e bıraktı fakat daha sonra bunun bir hata olduğunu söyledi. Prince başarısız yönetimi yürüten CEO'luk görevini 2007 yılında bıraktı.

Apple'da CEO krizi

Apple'in CEO'su Steve Jobs sağlık sorunları yüzünden kısa süre içerisinde koltuğunu bırakabilir. Jobs'un yerine geçmesi beklenen Tim Cook'u

Sır icatlar

Tim Cook'u

Apple'da CEO Krizi

Apple'in CEO'su Steve Jobs sağlık sorunları yüzünden kısa süre içerisinde koltuğunu bırakabilir. Jobs'un yerine geçmesi beklenen Tim Cook'un şirketi aynı çizgide devam ettirebilmesi ise şüpheli.

Teknoloji alanında dünyanın en büyük şirketleri arasında gösterilen Apple, şu günlerde şirketin temel direği CEO Steve Jobs'un geleceği tartışılıyor. Özellikle iPod ve iPhone ile büyük başarı yakalayan Apple'nin kurucu ortaklarından birisi olan Steve Jobs'un yaşadığı sağlık problemleri nedeniyle görevine veda edebileceği belirtilirken, bu durumda Apple'nin geleceğine ne oranda yanıtlayacağı tam bir merak konusu.

VADİNİN EGOMANYAĞI

ABD'nin teknoloji üstadı Silikon Vadisi'nin "en egomanyak kişisi" olarak tabir edilen Jobs'un, şirketteki yönetim anlayışı, ilerinde Apple'm başarısına da etkisi tutuyor. Jobs, tarihinde devamlı yenilikçi ürünlere yatan yapılarak adından söz ettiren şirketin neden buğünlere gelebildiğini şu sözlerle açıklıyor: "Hokeyci Wayne Gretzky'nin çok sevdiğim bir sözü vardır: 'Ben oyun

sunamda, dışkin geleceği yere kayarızın, bulduğumuz yere değiz.' Biz de Apple'da en baştan beri hep bunu yapmaya çalıştık. Ve buna devam edeceğiz".

SAĞLIĞI TARTIŞILIYOR

Steve Jobs'a 2004 yılında pankreas kanseri teşhisi konmuş, yapılan ameliyattan ardından da Jobs, Apple'daki görevine geri dönmüştü. Geçtiğimiz aralık ayında ise yapılan açıklamada, Steve Jobs'un Macworld'e katılmayacağı bildirilmiş ve bu eturum çoğu çevreler tarafından Jobs'un vedaası olarak yorumlanmıştır.

Açıklamaya tepki olarak borsa da önemli kayıplar yaşamış, şirketin hisseleri yüzde 10 oranında değer kaybetmiştir. 2008 boyunca devamlı kilo veren ve bu haliyle kameralara yakalanan Jobs, kilo probleminin sebebinin hormon bozukluğu olduğunu söyleyerek yatırımcıları öldü çca rahattırdı.



Steve Jobs'un arandaki adam Tim Cook (sağda), Fortune dergisi tarafından Apple'ın yeni dahisi olarak lanse edildi.

Sır icatlar Tim Cook'u başarıya taşıyabilir

JOBS'UN vedaası ya da görevden alınması durumunda, CEO koltuğu için bütün odaklar Tim Cook'u gösteriyor. Fakat gögü kılı, bu kadar başarılı bir CEO'dan sonra Cook'un şirketin ödüne zor olduğu düşünülmekte. Apple'ın başarılama göre Cook'un tam tersi bir karaktere sahip olan Cook'un en büyük avantaj ise yine Jobs. Nitekim Apple'ın önümüzdeki yıllarda piyasaya sürmeyi beklediği birçok ürünü şu an için göz tuttuğu bilmiyor. Jobs'un öndeliğinde geliştirilen bu ürünler sayesinde, Cook da önümüzdeki birkaç yıl içinde başkanı bir görevi seğirebilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU VE LİDERLİK, DEĞİŞİM YÖNETİMİ, STRATEJİK YÖNETİM

*Liderliğin en önemli niteliği hiç kuşkusuz dürüstlüktür.
Dürüstlük olmaksızın, ister bir mahalle çetesinde olsun,
ister futbol sahasında, orduda ya da bir iş yerinde, hiç fark etmez.
Hiçbir gerçek başarı mümkün değildir.*

Dwight David Eisenhower

Üçüncü bölüm, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, görevlerini icra ederlerken geliştirmek lüzumlu becerilere ve dikkat etmeleri gereken temel konulara ayrılmıştır. Şirketin en üst kademe yöneticilerinin bulunduğu kurulda görev yaparken, uzun vadeli bakış açısına sahip olma, stratejik düşünme, proaktif yaklaşım gösterme, risk üstlenme, vizyon belirleme ve personeli vizyona kitleme, bilgileri transforme etme ve güçlü beşeri ilişkiler kurma gibi özellikler, başarı için gereklidir. Üst kademe yöneticiler, ayrıca, krizleri ve belirsizlikleri yönetme, doğru ve yeterli bilgiye ulaşma ve ilgililere dağıtma, sorun çözme, kaoslardan firma lehine kararlar

Yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma işidir.

Yönetici başkaları vasıtasıyla iş görerek, belirli bir zaman dilimi içerisinde, bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, bilgi gibi üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşme sağlayan kimsedir.

la çıkma görevlerini de üstlenirler. Dolayısıyla, bu kişilerin, gerek şirketteki konumları, gerekse şirketin dış çevre koşullarına uyumundaki sorumlulukları dikkate alındığında, duruma göre değişen liderlik tarzlarını üstlenmelerinin gerekli olduğu söylenebilir. Örneğin; kriz ve kaos dönemlerinde ya da belirsizliğin yoğun yaşandığı dönemlerde karizmatik liderlik tarzının, rekabetin yoğun yaşandığı dönemlerde dönüşümsel liderlik tarzı ile stratejik ve vizyoner liderlik tarzının daha uygun olduğu ifade edilebilir.

I. LİDERLİK

Bu bölümde öncelikle lider ve yönetici kavramları tanımlanarak, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, ne zaman iyi bir yönetici ne zaman iyi bir lider olarak görev yapmaları gerekliliği arasındaki çizgiyi çizmelerine yardım edilecektir. Akabinde, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin uygulayabilecekleri liderlik tarzları açıklanarak, onlara farklı bir perspektif sunulmaya çalışılacaktır.

A. YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI

Yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma işidir. Daha açık bir ifade ile, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri bilgiyi ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecinin toplamıdır. Bu süreci işleten kişi ise, yönetici olarak anılır.

Yönetici başkaları vasıtasıyla iş görerek, belirli bir zaman dilimi içerisinde, bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, bilgi gibi üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşme sağlayan kimsedir. Yönetici, yönetim işini kendisine meslek edinerek, şirketin sahibi olmadan girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında riske katlanmadan ücret alan kimsedir.

Liderlik kavramı, belirli koşullar altında, belirli kişisel ve ekip amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kısacası, liderlik, liderin yaptığı iştir.

Mintzberg tarafından yapılan inceleme sonuçlarına göre, yöneticiler, belgeleri değil, daha çok sözlü iletişimi, telefon konuşmalarını ve toplantıları tercih ederler. Bugünün dedikodusunun, yarının enformasyonu olabileceğini düşünerek söylentileri fazlasıyla önemserler. Liderler ise, mensubu olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde gruba en etkin şekilde yön veren kişilerdir. Lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir.

Philip Kotler'e göre yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulamaları önemli ölçüde, yirminci yüzyılda görülen büyük ve karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına tepkidir. Karmaşık girişimler, iyi yöneticilikten yoksun olduklarında, varlıklarını tehdit edecek ölçüde kaos yaşarlar. Böyle bir durumda iyi yöneticiler, ürünlerin kalitesi ve kârlılığı gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getiren kişiler olarak adlandırılırlar. Liderler ise, değişimle başa çıkan kişiler olarak tanımlanırlar. Hızlı teknolojik değişim, yoğun uluslar arası rekabet, serbestleşen pazarlar, sermaye yoğun sektörlerdeki kapasite fazlası, istikrarsız petrol karteli, çürük tahvillerin yaygınlaşması ve işgücünün değişen demografik özellikleri, değişime katkısı olan önemli faktörlerdir. Söz konusu etkenlerin yoğunluğu ve çeşitliliği nedeniyle, bugün; dün yapılanın aynen yapılması, başarı olarak görülmemektedir. Bu yeni ortamda ayakta kalmak ve rekabette etkin olabilmek için giderek daha fazla değişim gereklidir. Daha fazla değişim ise, her zaman daha fazla liderlik ihtiyacı demektir.

Kotler, yöneticilerin, karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönettiklerini, gelecek (tipik olarak gelecek 1 ay ya da en fazla gelecek 1 yıl) için hedefler ya da amaçlar belirlediklerini belirtir. Yöneticiler, bu hedeflere erişmek için

Liderlik kavramı, belirli koşullar altında, belirli kişisel ve ekip amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir.

Kotler, yöneticilerin, karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönettiklerini, gelecek için hedefler ya da amaçlar belirlediklerini belirtir.

Liderler, işe çalışmaya yön belirleme ile başlarlar. Uzak gelecek için vizyon oluştururlar ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi oluşturacak stratejiler geliştirirler.

ayrıntılı adımlar oluştururlar. Daha sonra bu planları gerçekleştirmek için kaynakları dağıtırlar. Liderler, işe çalışmaya yön belirleme ile başlarlar. Uzak gelecek için vizyon oluştururlar ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi oluşturacak stratejiler geliştirirler. Yöneticiler, şirket planlarının gerçekleştirilme kapasitesini; örgütlenme, kadro oluşturma, kontrol etme ve problem çözme ile sağlarlarken; liderler, çalışanları aynı yöne yöneltme, motivasyon ve esin kaynağı oluşturma ile sağlarlar.

Abraham Zaleznick açısından yöneticiler, amaçlar konusunda kişisel değildirlir. Hatta edildendirler. Onlara göre, yönetimin amaçları isteklerden çok, gereklerden doğar ve bu nedenle de kurumun tarihinde ve kültüründe derinleşmesine yer edinirler. Liderler ise, tepkisel değil, atılımcıdır. Fikirlere yanıt vermek yerine, onları biçimlendirirler. Amaçlara yönelik etkin ve kişisel bir tutum takırlar. Bir işin alacağı yönü, liderlerin insanların ruh halini değiştirmede, imge ve beklenti uyandırmada, belirli istekler ve hedefler oluşturmada sergilediği davranışlar belirler. Bu davranışların sonucu, çalışanlar, neyin istenir, olanaklı ve gerekli olduğuna ilişkin düşünme tarzlarını değiştirirler.

Liderler ise, tepkisel değil, atılımcıdır. Fikirlere yanıt vermek yerine, onları biçimlendirirler.

Yöneticiler, çalışmayı stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan insanların ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren süreç olarak görme eğilimindedirler. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman gündeme gelmesi gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek, sürece yardımcı olurlar. Bu kolaylaştırıcı süreçte, yöneticilerin kullandıkları taktikler esnek gibi görünür. Bir yandan müzakere ederler ve pazarlık yaparlar; diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar. Yöneticiler, kendilerini, problemlerin çözümlerini insanlara kabul ettirmek için, karşıt görüşler arasında sürekli eşgüdüm sağlamak ve denge kurmak zorunda hissederler. Güç dengelerini, çatışan değerler arasındaki uzlaşmalar olarak kabul edilebilecek çözümlere doğru kaydırmayı hedeflerler. Liderler, tam tersi yönde çalışırlar.

Yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptıkları noktalarda, liderler, uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirirler ve sorunları, yeni seçeneklere açarlar. Liderler, etkili olmak için, fikirlerini, insanlara heyecan veren imgeler üzerinden yansıtır. Sonra bu imgelere bir öz kazandıran seçenekleri geliştirirler.

Yöneticilerde, var olma içgüdüğü, risk alma ihtiyacından daha baskındır. Bu içgüdü nedeniyle, günlük ve pratik çalışmalara odaklanma yeteneği kazanırlar. Liderler, çoğunlukla yaradılıştan gelen bir duygu ile, ödül olasılığı olmasa bile yüksek riskli konumlarda çalışırlar ve bazen günlük işleri dert olarak görürler. Yöneticiler, insanlarla çalışmayı tercih ederler. Tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olurlar ve uzak durmaya çalışırlar. İnsanlarla, bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar. Liderler, fikirlerle ilgilenirler. Dolayısıyla, daha içgüdüsel yollarla ilişki kurarlar. Farklılık sadece, yöneticinin işlerin nasıl yapıldığına, liderin ise, olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiğine dikkat etmesi noktasındadır. Yöneticiler, insanlar arasındaki farklılıkları giderme ve güç dengelerini sağlama sürecinin bir parçası olarak, kazan-kaybet durumlarını, kazan-kazan durumlarına dönüştürmeye çalışırlar. Diğer kişilerin dikkatini, öz üzerine değil, yöntem üzerine odaklarlar. Burada izleyiciler, hangi kararların alındığına değil, nasıl karar alındığına odaklanırlar. Bu kişiler, karar alma kurallarının formüle edilmesine katıldıkları için, daha büyük bir problemle karşılaşınca kendilerini sonucu desteklemek zorunda hissederler. Formüle ettikleri kurallara inandıkları için, gelecek sefer kazanacaklarına inanırlar. Dolayısıyla, bu sefer ki kayıplarını kabul ederler.

Yöneticiler, asllarıyla "mesaj" yerine "işaret" kullanarak dolaylı iletişim kurarlar. İşaretler bir dizi örtülü anlam barındırırken, mesajlar bir konuyu açıkça anlatırlar. İşaretler sonuçsuzdur ve insanların farklı ruh hallerinde farklı biçimde yeniden yorumlamalarına açıktırlar. Mesajlar

Yöneticiler, çalışmayı stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan insanların ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren süreç olarak görme eğilimindedirler.

Yöneticilerde, var olma içgüdüğü, risk alma ihtiyacından daha baskındır. Bu içgüdü nedeniyle, günlük ve pratik çalışmalara odaklanma yeteneği kazanırlar. Liderler, çoğunlukla yaradılıştan gelen bir duygu ile, ödül olasılığı olmasa bile yüksek riskli konumlarda çalışırlar ve bazen günlük işleri dert olarak görürler.

Liderler, güçlü özdeşlik, farklılık, sevgi ve nefret duygularını çekerler. Lider egemenliğindeki yapılarında insan ilişkileri çoğunlukla çalkantılı, yoğun ve hatta zaman zaman örgütsüz görünür.

ise işaretlerin aksine, bazı insanların gerçekten işitmekten hoşlanmayacağı doğrudan sonuçlarla ilgilidir. Mesajların doğası duygusal tepkiyi artırır. Bu nedenle de yöneticileri tedirgin eder. İşaretler, kimin kazanıp kimin kaybedeceği sorusunu çoğunlukla karanlıkta bıraktığı için, yöneticiler tarafından daha çok tercih edilirler.

Liderler, güçlü özdeşlik, farklılık, sevgi ve nefret duygularını çekerler. Lider egemenliğindeki yapılarında insan ilişkileri çoğunlukla çalkantılı, yoğun ve hatta zaman zaman örgütsüz görünür. Bu tür bir atmosfer, bireysel motivasyonu yoğunlaştırır ve çoğunlukla beklenmedik sonuçlar üretir.

Yöneticiler kendilerini, kişisel olarak özdeşleştikleri ve ödül kazandıkları mevcut iş düzeninin koruyucusu ve düzenleyicisi olarak görürler. Liderler ise, kendilerini çevrelerinden ayrı hissederler. Kim oldukları duygusu üyelik, çalışma rolleri ya da diğer toplumsal kimlik göstergelerine bağlı değildir. Bu kimlik algılaması, niçin belirli bireylerin değişim fırsatları aradığını açıklamamanın temelini oluşturabilir. Değişim üretme yöntemleri teknolojik, politik ya da ideolojik olabilir, ama, amaç aynıdır: insani, ekonomik ve politik ilişkileri derinlemesine değiştirmek.

Stephen Covey'e göre; yöneticilik taban çizgisine odaklanmaktadır ve "İşler en iyi nasıl başarılabilir?" sorusunun yanıtını bulmaktır. Liderlik ise, tavan çizgisiyle ilgilenmektir ve "Başarılmak istenen hususlar nelerdir?" sorunu temel almaktır.

Warren Bennis ve Peter Drucker; "yöneticilik, işi doğru yapmaktır"; "liderlik, doğru işi yapmaktır" demektedirler. Onlara göre, yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği; liderlik, merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir.

Yapılan açıklamaları Tablo 3.1. üzerinde özet bir şekilde görmek mümkündür.

Tablo 3.1.
Lider ve Yönetici Özellikleri

LİDER	YÖNETİCİ
Vizyona	Hedeflere
Ne ve Neyi Benimsene	Ne ve Neyi Tembilsene
İnsana	Öğüt ve Yapıya
Fikirlere	İnsanlarla Birlikte Çalışmaya
Demokrasiye	Disiplinlemeye
Olunaklı Kılmaya	Statükoyu Korumaya
Gelişmeye	Uyum Göstermeye
Meydan Okumaya	Taklit Etmeye
Bağlamaya	Mevcut Durumu Devam Ettirmeye
Yenilikçiliğe	Kontrolle
Yönelmeye	Yönetmeliklere
Politik Olmaya	Tutarlılığa
Esnek Olmaya	Daha Az Esnek Olmaya
Risk Almaya	Riskten Kaçınmaya
Açık, Net Mesajların İletişim Kurmaya	Önülü Anlam Barındıran İşaretlerle İletişim Kurmaya
Zirveye Odaklanır.	Bulunduğu Pozisyonu Korumaya Odaklanır.
İyi Lider Doğru İşler Yapar.	İyi Yönetici İşleri Doğru Yapar.

Lider ve yönetici tanımlamaları ve özellikleri ile, dış çevre koşullarındaki değişimden yola çıkıldığında, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin vizyona, insana, gelişmeye, meydan okumaya, yenilikçiliğe, esnek olmaya, risk almaya ve zirveye odaklanmalarının olmazsa olmaz olduğunu söylemek kaçınılmazdır. Dolayısıyla, üst kademe yöneticilerin iyi bir yönetici olmalarından ziyade, duruma, koşula ve zamana uygun liderlik yapmaları gereklilik şartıdır. Bu noktada sorulacak soru "*Hangi liderlik tarzı, hangi durum ve koşulda uygundur?*" sorusudur. Aşağıda, üst kademe liderlerin uygulamaları olası liderlik yaklaşımlarından bir kaçına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

B. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

20. yüzyılda, çok sayıda liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Burada bahsi geçen yaklaşımlardan, kurumun en üst noktasında görev yapan Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından

Yöneticiler kendilerini, kişisel olarak özdeşleştikleri ve ödül kazandıkları mevcut iş düzeninin koruyucusu ve düzenleyicisi olarak görürler.

kullanılması olası yaklaşımlara bir kısmına yer verilecektir. Bu yaklaşımlardan ilki, güç ve etkileme yaklaşımıdır.

1. Güç ve Etkileme Yaklaşımı

Liderlik sürecinin temelinde başkalarını etkileme yatar. Etkileme, bir liderin sahip olduğu otorite ve güç ile yakından ilişkilidir.

"Güç, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir." Başka bir ifadeyle, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla, "A" güçlüdür demenin hiçbir anlamı yoktur. "A"nın kimleri, hangi konularda ve nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca, bir kişinin etkileyebileceği birey sayısı da, kişiden kişiye farklılık gösterir. Etkilenen kişi sayısı, "güç alanı" olarak adlandırılır. Bir lider, 3-4 kişiyi etkileyebilirken, başka biri kitleleri etkileyebilir.

Etkileme sürecinde bir kimsenin başka birini etkileyebileceği konular ve bu etkileme sürecinde kullandığı kaynaklar da önemlidir. Bir kimsenin, başkalarını hangi konularda etkileyebileceği, "güç konusu" ile ifade edilir.

Nihai olarak, bireyler başkalarını etkilerden çeşitli kaynaklardan yararlandıkları da ifade edilmelidir.

Birinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığı "güç kaynaklarıyla" açıklanır. Güç kaynakları 5 ana grupta toplanabilir.

- ✓ **Zorlayıcı Güç Kaynağı:** Korkuya dayanır. Grup üyelerini korkutan tüm konular zorlayıcı güç kaynağıdır. Bu kaynak, fiziki güç kullanımından, silah kullanımına, işletmelerde yöneticilerin işine son vermeden, rütbe ve kademe tenziline kadar farklı cezalandırma biçimlerine ilişkin davranışları içerir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma yetkisinin olması kadar, personelin de durumu bu şekilde algılaması önemlidir. Kısacası ceza vermek ya da ödülün mahrum bırakmak zorlayıcı güç kaynağı olarak nitelendirilir. Genellikle, otokratik yönetim tarzını kullananların, bu güç kaynağına sık sık başvurdukları görülmektedir.

"Güç, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir." Başka bir ifadeyle, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla, "A" güçlüdür demenin hiçbir anlamı yoktur. "A"nın kimleri, hangi konularda ve nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekir.

- ✓ **Yasal Güç (Otorite) Kaynağı:** İzleyicilerin (çalışanların, yöneticilerin vb.), liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkilemeleri hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yöneticilerin, astlardan belirli isteklerde bulunma hakkını kendilerinde görmeleri ve astların da kendilerini, üst kademelerden gelen isteklere uymak zorunda hissetmelerine yöneliktir.
- ✓ **Ödüllendirme Güç Kaynağı:** Yöneticinin veya liderin, başkalarını ödüllendirebilme gücünün olması ile ilgilidir. Ücret artışı, terfi, iş zenginleştirme, sorumluluk artırma, övme, statüyü güçlendirme uygulamalarının her biri, ödüllendirici güç kaynağıdır.
- ✓ **Karizmatik Güç Kaynağı:** Liderin kişiliğinin astlara ilham vermesi, onların isteklerini ve ümitlerini dile getirmesi, bu kaynağın temelidir. Liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.
- ✓ **Uzmanlık Güç Kaynağı:** Liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yöneticinin astlarını etkilemesi kolaylaşır ve yönetici, lider olarak algılanmaya başlar.

Güç kaynaklarına bakıldığında, yasal gücün altında, ödüllendirici ve cezalandırıcı güç kaynaklarını da içerdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, liderlik literatürü incelendiğinde ve liderlik- yöneticilik tanımları dikkate alındığında, güç kaynaklarının yönetici ve lider ayrımında kullanılacak bir parametre olacağı da söylenebilir. Liderlerin, genellikle, karizma ve uzmanlık güç kaynaklarını; yöneticilerin ise, yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirici güç kaynaklarını kullandıkları görülmektedir.

Liderler, çeşitli güç kaynaklarından elde ettikleri güç ile, firmadaki personelin (astların, meslekdaşların ve üstlerin vb.) davranışlarını etkilemeye çalışırlar. Dolayısıyla etkin bir liderlik için kendilerine aşağıdaki soruları sormaları gerekir.

- ✓ Sahip olduğum güç kaynağı nedir?
- ✓ Sahip olabileceğim başka güç kaynakları var mı?

Liderler, çeşitli güç kaynaklarından elde ettikleri güç ile, firmadaki personelin davranışlarını etkilemeye çalışırlar.

Dubrin'e göre, liderlerin güçlerini artırmak için daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak, benimse ve parçala modelini uygulamak, parçala ve yönet modelini uygulamak gibi yöntemleri kullanırlar.

- ✓ Varsa bu kaynakları nasıl elde edebilirim?
- ✓ Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir?
- ✓ Beni sahip olduğum kaynakları kullanmaktan alıkoyan unsurlar nelerdir?

Dubrin, liderlerin güçlerini artırmak için çeşitli yöntemler kullandıklarını ifade etmektedir. Dubrin'e göre, liderlerin güçlerini artırmak için kullandıkları yöntemler aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- ✓ Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak,
- ✓ Benimse ve parçala modelini uygulamak,
- ✓ Parçala ve yönet modelini uygulamak,
- ✓ Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek,
- ✓ Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı desteği beklediğini hissettirmek,
- ✓ Kesin olarak herhangi bir tarafa bağlanmaktan kaçınmak (fabianism),
- ✓ Kademe kademe ve sonuç alarak ilerlemek,
- ✓ Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi yolunu kullanmak,
- ✓ Önerileri dinlemek, dikkatli ve tedbirli olarak değerlemek,
- ✓ İşletmenin üst ve alt kademelerinde yer alanlarla koalisyonlar oluşturmak,
- ✓ Manevra yeteneğini korumak,
- ✓ Haberleşmeyi kontrol etmek,
- ✓ Tavizci davranmak,
- ✓ Beğenmediği fikirleri, red edilme olasılıkları en yüksek olduğu zaman tartışmak,
- ✓ Kendine güvenini göstermek,
- ✓ Her zaman amir olarak davranmak.

Miles'de, Dubrin gibi, bir liderin gücünü artırmada kullanabileceği konular üzerinde çalışmalar yapmıştır. Robert Miles'a göre, liderlerin güçlerini artırmak için kullandıkları yöntemler aşağıdadır.

- ✓ Bürokratik engeller oluşturmak veya bu engellerden kaçınılmasını sağlamak,

- ✓ Kendi faaliyetlerini işletme için kaçınılmaz kılmak,
- ✓ İstekli ve hırslı astlar arasında rekabet oluşturmak,
- ✓ Belirsizlikleri desteklemek,
- ✓ Başkalarına kendi konularında ısrar ettikleri taktirde kaybedeceklerinin neler olduğunu belirtmek,
- ✓ Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak,
- ✓ Belirli bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlamak,
- ✓ Kaynakları kontrol etmek,
- ✓ Muhtemel muhalefeti nötralize etmek ve bunun için örgütsel değişiklik yapmak,
- ✓ Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak,
- ✓ İşletmede yetiştirici ilişkileri kullanmak.

Güç ve etkileme kavramlarının incelenmesi neticesinde, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görevlerini icra ederlerken, güç ve etkileme yaklaşımını kullanmalarının, kendilerine önemli bir avantaj sağlayacağı söylenebilir. Personel ve yöneticilerce, bir Yönetim Kurulu Üyesi, karizmatik olarak adlandırılıyorsa, etkileme de o kadar kolay olur ve kendiliğinden gelişir. Örneğin, Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticileri ve çalışanları, kurumun uzun vadeli, büyük, cesur, güçlü hedefinin (vizyonun) benimsenmesi yönünde etkileyebilirlerse, tüm personel bu hedefe kitlenerek iş görür. Aksi halde yani, vizyonun benimsenmediği durumda, personel, işleri kendisine göre yorumlar ve icra eder. Dolayısıyla, işletmede dezorganize bir yapının ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Aynı şekilde bir Yönetim Kurulu Üyesini'nin başkalarını etkilerken kullanması gereken güç kaynaklarının karizma ve uzmanlık gücüne dayalı olması gerektiği de söylenebilir. Bilgisine inanılan kişilerin söylemlerine de inanıldığı dikkatten uzak tutulmamalıdır.

Son olarak, burada, şirketteki gücünü artırmak isteyen bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin Dubrin'in ve/veya R. Miles'in araştırma sonuçlarından yararlanarak daha etkin bir liderlik tarzı geliştirebileceği ifade edilebilir.

Miles'a göre, liderler güçlerini artırmak için kaynakları kontrol etmek, muhtemel muhalefeti nötralize etmek ve bunun için örgütsel değişiklik yapmak, yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak gibi yöntemleri kullanırlar.

2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı (Charismatic Leadership Approach)

Karizma "amağan" anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güçlere ve niteliklere sahip kişiler için kullanılır ve sahip olunan güç ile niteliklerin, ilahi bir başlangıç olduğu kabul edilir.

Karizma, "izleyenlerin liderde gördükleri doğuştan gelen efsanevi güç olarak" tanımlanabilir. Karizmatik liderlik ise, "böyle bir gücü oluşturan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlaması" demektir.

Daha geniş bir ifade ile karizma; "Bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin niteliklerini ve davranışlarını, liderliğin olduğu durumları ya da koşulları ve izleyicilerin gereksinimlerini etkilenmelerinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçiren güçtür."

Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide, izleyenlerin üzerinde kişisel yeteneklerin gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan liderlerin bir ön tanımını yapmak için kullanılır. İzleyenler, karizmatik lideri, insan üstü niteliklere sahip olarak algırlar ve liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız olarak kabul ederek hemen harekete geçerler. Karizmatik liderde, insanları normal koşullarda beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır (Mustafa Kemal Atatürk, Martin Luther King vb.).

Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul görürler. Geleceğe ilişkin vizyonu izleyenlere güçlü bir biçimde ifade ederek, kendi vizyonlarına tutkulu biçimde inanırlar. Kendi inançlarını sınırsız bir enerji ile güçlendirerek, üretici fikirler ortaya koyarak ve yüksek standartlara ulaşmakta astlarının yeteneklerine duydukları güveni ifade ederek başarılı olurlar. Karizmatik liderler, astlarına üstün bir performans için ilham veren, astlarda güven, sadakat ve inanç duygusu oluşturan etkili liderler olarak kabul görürler. Liderler, işletme hedeflerinin ve değerlerinin kabullenilmesinde özdeşleşme ve içselleşme kavramlarından yararlanırlar. (duygusal bağlılık) Özdeşleşme, "İzleyicilerin hoşunâ giden ve hay-

Karizma, "izleyenlerin liderde gördükleri doğuştan gelen efsanevi güç olarak" tanımlanabilir. Karizmatik liderlik ise, "böyle bir gücü oluşturan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlaması" demektir.

ranlık duyulan bir lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir." Karizmatik liderler bu etkiyi, sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri, dinamik enerjileri ve geleneksel yolların dışına çıkan davranışlarıyla elde ederler. İçselleştirme, "Davranışlara rehber olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir." Liderin tutum ve inançları, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde içsel motivasyon kaynağıdır.

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutumlarının ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarlarken aynı zamanda saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirirler. Paylaşılan ve benimsenen vizyon, izleyicilerin liderlerine daha fazla duygusal bağlılık göstermelerine neden olur. Diğer taraftan, karizmatik liderlerin, vizyon belirleme ve benimseme davranışları ve sözleri ile, bunu en etkin şekilde izleyicilerine iletebilmeleri, üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri ve kişisel risk üstlenmeleri de duygusal bağlılık konusunda olumlu etkiler yapar.

Warren Bennis, Amerika'daki en etkili ve başarılı karizmatik 90 lideri inceledikten sonra, bu tip liderlerde 4 ortak özellik olduğunu tespit etmiştir.

- ✓ Karizmatik liderlerde, zorlayıcı bir vizyon veya amaç duygusu vardır.
- ✓ Karizmatik liderler, vizyonu, aslının kendileri ile özdeşleştirmelerini sağlayacak şekilde ifade ederler.
- ✓ Karizmatik liderler, vizyona ulaşılmasına önem verirler ve bu konuda tutarlılık gösterirler.
- ✓ Karizmatik liderler, kendi güçlü yönlerini bilirler ve bu güçlü yönlerine yatırım yaparlar.

Jay Conger ve Rabindra Kanungo'ya göre, "karizmatik liderler, geleneklere ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişilerdir". Mevcut durumu yani statüyü korumaktan ziyade, köklü değişimler yapmayı tercih ederler. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Kendine Güven: Kendi yargılarına ve yeteneklerine tam biçimde güvenirlir.

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutumlarının ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarlarken aynı zamanda saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirirler.

- ✓ **Vizyon:** Geleceğin, mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eden ideal amaçları vardır. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar fazla olursa, izleyenlerin lidere olağanüstü bir özellik atfetmeleri de o kadar fazla olur.
- ✓ **Vizyonu İfade Etme Yeteneği:** Karizmatik liderler, vizyonu diğerlerinin anlayacağı şekilde açıklama ve ifade etme yeteneğine sahiplerdir. Bu yetenek, astların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlar ve bundan dolayı, bir motivasyon aracı görevini görür.
- ✓ **Vizyona Güçlü Biçimde İnanma:** Bu liderler, vizyonlarına güçlü biçimde bağlıdırlar ve vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk almaya, yüksek maliyetlerle karşılaşmaya ve fedakârlık yapmaya isteklidirler.
- ✓ **Sıradışı Davranışlar:** Göreneklere uymayan mevcut normlara karşı davranışlar sergilerler. Bu davranışlar başarılı olduğu takdirde sürpriz olarak kabul görülür ve izleyenlerde hayranlık duygusu uyandırır.
- ✓ **Bir Değişim Ajanı Olarak İş Görme / Mevcut Durumu Sürdürmeme:** Mevcut durumu korumaktan çok, köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler. Değişimi başlatan liderlerdir. Yenilikler peşinde koşarak, değişim atmosferi oluştururlar. Statükoyu korumazlar. Kendilerinden önceki liderlerin amaçlara ulaşmada yaptıkları yerine, amaçlara farklı bir yoldan ulaşmayı ve kökten değişiklik yapmayı tercih ederler.
- ✓ **Çevreye Duyarlılık:** Değişim için gerekli çevresel kısıtlara ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilmek yeteneğine sahiplerdir.
- ✓ **Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** İnsan ilişkileri ve iletişim, liderlik için çok önemli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine açık bir şekilde ileterek motive edebilmesi kolaydır. Çalışanlar kendi isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterildiğini, ilgi duyulduğunu hissederlerse daha fazla bağlılık gösterirler.

Karizmatik liderler, mevcut durumu korumaktan çok, köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler.

- ✓ **Kişisel Risk Üstlenme:** Bağlı bulunduğu şirketin ve liderlik ettiği izleyicilerin yararına risk alırlar. Bu özellik, işletmenin amaçlarına ulaşması için, ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıklarda bulunmak, işletmenin iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlerine katılmak şeklinde ortaya çıkar.

'Evet efendimci' yalakalar CEO'ları kriz körü yaptı

"İHAM kaynağı liderler" kavramının yaratıcısı The Ken Blanchard Companies'in Başkan Yardımcısı Scott Blanchard, global krizde şirketlerin tepelerinde bulunan CEO'ları değerlendirdi: "En büyük hataları etraflarım 'evet efendimci'lerle doldurmalarıydı. Bu 'evet efendimci'ler onları dış dünyadan izole etti. Kriz körü oldular. Yaklaşan tehlikeleri göremediler."

■ Demet CENGİZ BİLGEN

"İHAM kaynağı liderler" kavramının yaratıcısı, Amgen, Anthem, Coca-Cola, The Coffee Bean & Tea Leaf, Gap, Marriott Vacation Club, ABD Basketbol Federasyonu gibi dev kurumlara liderlik, liderliğin yarattığı sonuçları ilgili eğitimler veren The Ken Blanchard Companies'in Başkan Yardımcısı Scott Blanchard, geçtiğimiz günlerde İstanbul'a geldi. Global kriz sürecinde şirketlerin tepelerinde bulunan CEO'ları değerlendiren Scott Blanchard, kriz sürecinde CEO'ların dikkatlerini

işlerin nasıl döndüğü, pazardaki değişimler yerine, günlük işlerine kurullarına imajlarına çok fazla odaklanmalarını, kendilerini kurullarından büyük gövdüklerini söyledi. "Bir lider işlerini ne kadar deleğe etmeli. Ne kadar işinin başında olmalı" sorusuna, "Liderlerin süreye deleğe edebilecekleri, takımlarındaki profesyonellerin gelişim düzeylerine ve hedeflere bağlıdır. Geçek liderlik farklı hedeflerde, farklı ihtiyaçları olan çalışanlarla, farklı liderlik stillerini



birkaç önemli hataları oldu. Birincisi ekiplerinde kriz fikirleri üretileti bannadımadılar, 'evet efendimci'ler de onları dış dünyadan izole etti. Kriz körü oldular. Dikkatlerini işlerini nasıl döndüğü, pazardaki değişimleri yerine, günlük işlerine fiyatharına, kurullarının imajlarına çok fazla odaklandılar. Kendilerini kurullarından büyük gövdükler kriz anı ayak seslerini duydukları halde, bunlara yoldaki buz kesme kulisleriniymiş gibi baktılar.

Çalışanlar donup kaldı

Kriz anından liderlik nasıl ele alınmalı? Global kriz, insanlarda bireysel korku ve endişeyi artırdı, bu da çoğu çalışanın donup kalmasına yol açtı. Liderlerin gündüzdeki zorluğunu, işindeki korku ve endişeyi nasıl ortadan kaldırmalarını bulmalarında olduğıuna inanıyoruz. Liderin görevi, bu durumu anlayan, yardım eden, motive çalışanlar yaratmaktır. Çalışanlar endişe ve korkuya dönüşmek yerine yaratıcı bir şekilde işlerine dönmeliler. Liderlerin görevi ve yaklaşımında ciddi bir değişiklik

Özellikle finans sektöründeki liderler daha önce hiç yaşamadıkları bir kriz karşısında kamusal alımların anlamı olmadığını, işe yaramayacağını biliyorlardı. Liderler ne yaparlarsa onları

İşlerin nasıl dönüştü, pazardaki değişimler
yerine, günlük işe bulaşmalarına, kurumlarının
İmajlarına çok fazla odaklanmalarını, kendilerini
kurumlarından büyük göcdüklerini söyledi. "Bir
lider işlerini ne kadar delege etmeli. Ne kadar
işin bşınında olmalı" sorusuna, "Liderlerin

stüroyla delege edebilecekleri, takımlarındaki
profesyonellerin gelişim düzeylerine
ve becerilere bağlıdır. Gerekli liderlik,
farklı hedeflerde, farklı ihtiyaç olan
çalışanlarla, farklı liderlik stillerini
uygulayabilmektedir. Görevler verilir
yalnız bırakılan çalışanlar, neyi ne
kadar iyi yaptıklarını bilmeyecebilir,
gerek duyduğunda destek ve destek
birliğimizi almazlarken, kararlar
almakta zorlanabilirler" yanıtı verdi.
Scott Blanchard ile liderlik üzerine
konuştuk.

Şirketten üstün CEO

- Global krizde Lehman
Brothers, Bear Stearns,
Morgan Stanley, General
Motors, Freddie Mac, Fanny
Mae gibi büyük şirketlerin CEO'ları
çok konuşuldu. Kimileri
aşçözü kimileri benici olarak
değerlendirildi. Liderlik adına
bu CEO'lara not vermek
mümkün mü?

Belirttiğiniz kurumların
üst yöneticilerinizi

Scott Blanchard, kriz sürecinde başarısız
CEO'ların çözüme odaklanmak yerine sonuçlu
aradığını, başkalarını ne yapıyorsa aynısını
tekrar ettiğini söyledi. Blanchard'a göre başarılı
CEO'lar ise korku ve endişe ile donup kalan
çalışanlarını yeniden üretken hale getirmek
için onlara inancıklarını bir şeyler verdiler.

iyerindeki zorunlu ve emenleri nite etme
kalıplarını buhranlarında öldürdü
İnanıyoruz. Liderin görevi, bu durumu kolayca,
yardım eden, motive çalışanlar yaratmaktır.
Çalışanlar endişe ve korkuyla öhrmek yerine
yaratıcı bir şekilde üretmeye odaklanmalı.
İnsanlar endişe ve korkuyla üretmezler.

Özellikle finans sektöründeki liderler daha önce
hiç yaşamadıkları bir kriz karşısında kararlar
almaktaki, anlamı olmasa da, işe yarayacağını
bilirdikleri halde, diğerleri ne yapıyorlarsa onların
yaptıklarını yaptılar. Çözüm odaklanmak yerine
nuçuların aramakla uğraştılar. Çoğu zaman çözüm
olarak düşünülen, maliyetleri kısmak uğrusu,
kurumsal yaşam, davranışlarına zarar verildi.

Başarılar, işe korku ve endişe ile donup kalan
çalışanlarını yeniden üretken hale getirmek için
"yalnızın yapabileceğinizi, yapamazsınız, yapın."
onlarda paylaşıyor, onlardan çözüm önerileri
istedikler, tasarruf konusunda onların fikirlerinden
yararlandılar, zor kararları nispeten daha az
acıyla, zorlukla tüm çalışanlarla paylaşarak
alabiliyorlar. Ortaya çıkan az sayıda fırsat
karşısında fazla kurumlarını uygulamalarıdır.

Tutkulu çalışan yaratmak

- Liderlik Karanç, Zinciri araptırması nedir?
Gerçekleştirdiğimiz Liderlik Karanç, Zincirini
araştıran çalışmamız, liderlik üzerine yapılan
bulunan bir çok araştırmanın kapsamlı bir
analizinden ortaya çıktı. Analizin hedefi,
liderlik kapasitesi, çalışan tutkusu, misyon
momenüyeti ve kurumsal yaşam gücü
arabında uzun dönemde bulunabilecek bir
dışkıyi keşfetmekti. Tespit ettik ki, etkin liderlik,
çalışanlara ilham vererek, onlara kendilerini
daha iyi hissedebilecekleri, daha yüksek yaratıcılık ve
verimlilikle çalışabilecekleri bir ortam yaratıyor.
Başarılı profesyoneller, işlerine yüksek düzeyde
tutkuyla sarılıyorlar. Yüksek iş tutkusu ile çalışan
profesyoneller, müşterilerinde daha yüksek
sadakat ve tatmini duygusu yaratıyor, bu da
kurumlar için daha yüksek gelir, kârlılık
anlamına gelir. İyi liderler daha tutkulu çalışanlar
yaratır, daha tutkulu çalışanlar daha tatmin
olmuş ve sadık müşteriler yaratır. Kazanan
şirketler olur.

Buraya kadar anlatılanlar özetlenecek olursa, karizmatik liderlerin aşağıda belirtilen özellikleri taşıdıkları söylenebilir.

- ✓ Etkileme ve yönetsel davranışların ya da geleneksel yöntemlerin ötesine geçen tarzları, izleyicilerince olağanüstü kişi olarak algılanma olasılığını artırır.
- ✓ Yüksek özgüvene sahiplerdir.
- ✓ Yüksek derecede etkileme ve baskın olma ihtiyaçları vardır.
- ✓ İnançlarının doğruluğuna diğerlerini ikna etme ve kişisel risk üstlenme özelliklerini taşırlar.
- ✓ Kendilerini feda ederler.
- ✓ Güven uyandırır.
- ✓ Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazırdırlar.
- ✓ Güdülerini harekete geçirirler.
- ✓ İzleyenlerini pozitif sinerjiye inandırır.

Karizmatik liderlerin taşıdıkları özellikler kadar, bu liderliğin ortaya çıkmasında içinde bulunulan koşullar da önem taşır. Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- ✓ Geleneksel iş görme yöntemlerinin değerini yitirmesi, gözden düşmesi,
- ✓ İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- ✓ İşletmede çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşamaması,
- ✓ Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davranın mevcut olması,
- ✓ Kurumda stres, kriz ya da kaos yaşanması.

Karizmatik liderler incelendiğinde, bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürdükleri; bazılarının ise, gerek kendi toplumları ve kurumları gerekse insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara neden oldukları görülmektedir.

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullar arasında geleneksel iş görme yöntemlerinin değerini yitirmesi, gözden düşmesi, izleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması sayılabilir.

Bu noktadan hareketle, karizmatik liderler; olumlu karizmatik liderler ve olumsuz karizmatik liderler şeklinde 2 ana başlık altında toplanabilir.

Karizma elde edilip, izleyicilerde bağımlılık ve itaat oluşturulduktan sonraki davranışlar ve eğilimler, karizmatik liderlerin olumlu ve olumsuz olarak adlandırılmasındaki temel kriterdir. Liderlerin pek çoğu genel olarak izleyicileri üzerinde hem yararlı hem de zararlı etkilere karışık olarak sahiplerdir. Bu nedenle insanlar, bazen sonucun yararlı mı, yoksa zararlı mı olduğu konusunda hem fikir olamazlar.

Karizmatik liderlerin olumlu-olumsuz şeklinde ayrılmasında, liderin birincil yöneliminin kendi ihtiyaçlarını karşılamak mı, yoksa izleyicilerinin ihtiyaçlarına ağırlık vermek mi olduğu dikkate alınır. Eğer lider, izleyicilerde bağımlılık oluşturduktan ve güven duygusunu oluşturduktan sonra, kendi ihtiyaçlarını dikkate alarak hareket ediyorsa olumsuz karizmatik liderden bahsedilir. Aşağıda, olumsuz karizmatik liderlerin özellikleri maddeler halinde sıralanmaktadır.

- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, ideallerden ya da davadan çok, kendilerine sadık olunmasını isterler.
- ✓ İzleyicilerini etkilemek için vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.
- ✓ İdeolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideolojiyi göz ardı ederler ya da kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirirler.
- ✓ Kişisel güçlerinin ve yönelimlerinin sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.
- ✓ Önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refahından ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.
- ✓ İzleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarırlar ve bilgiyi genellikle kendilerinin "yanılmazlık" ya da "hata yapmazlık" imajlarını ya da kurumun ve/veya toplumun

Olumsuz karizmatik liderler, ideal-lerden ya da davadan çok, kendilerine sadık olunmasını isterler. İzleyicilerini etkilemek için vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.

dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajını sürdürmek amacıyla kullanılırlar.

- ✓ Olumsuz karizmatik liderlerin bir kısmı aşırı derecede narsisttirler ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.
- ✓ Ödülleri ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanılırlar.

Burns'e göre etkileşimsel liderler işe öncelik verirler ve işe yönelik liderlik süreci, bir kimse-nin işteki bazı unsurları değiştirmek için diğer unsurlarla bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlar.

Model dikkatli bir şekilde ele alındığında, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin karizmatik liderlerin özelliklerini taşımalarının, kurum performansı ve çalışan tatmini açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin, personelin duygularını harekete geçirerek ve ikna ederek, kurumun vizyonuna bağlamasını sağlaması; şirketin önemli adımlar atmasına ve rekabet ortamında kalıcı olmak için büyük bir avantaj elde etmesine yardım eder. Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticilerini ve çalışanlarını vizyona bağlar, kendilerini kurumları için feda eder, yüksek öz güvene sahip olur, pozitif sinerji oluşturur ve astlarının ihtiyaçlarına odaklanırlarsa yani, olumlu karizmatik liderlik özelliklerini yüksek ölçüde taşırlarsa, bu avantajı da sürekli kılabilirler. Ayrıca, değişim hızının üstel biçimde arttığı günümüzde, statükoyu korumak yerine, köklü değişiklikler yapmayı tercih eden üyelere oluşan Yönetim Kurulları'nın, şirket için en büyük şans olduğunu söylemekte de yarar vardır.

3. Etkileşimsel (Transactional Leadership) Liderlik ve Dönüşümsel (Transformational Leadership) Liderlik Yaklaşımı

Bir işletmede amaca yönelik görevlerin ve fonksiyonların gruplandırılma biçimi, yetkilerin ve sorumlulukların dağılımı, hiyerarşi kademesinin sayısı, işbölümü ve uzlaşma derecesi, faaliyette bulunulan çevrenin değişim hızı ve çevresel değişikliklere duyarlılık gibi unsurlar, liderlik davranışını etkilemekte ve firmanın dönüşümsel ya da etkileşimsel liderliğe olan eğilimini belirlemektedir.

Burns'e göre etkileşimsel liderler işe öncelik verirler ve işe yönelik liderlik süreci, bir kimsenin işteki bazı unsurları değiştirmek için diğer unsurlarla bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlar. İşe yönelik bu liderler, izleyicilerin ancak kendi amaçlarını ve isteklerini (yüksek performans, oy) gerçekleştirmeleri halinde, bireysel amaçlarına ulaşabilecekleri düşüncesini temel alırlar. Etkileşimsel liderler yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, ihtiyaçlarını tatmin etmeye çabalarlar. Bunun yanı sıra astlara, verimliliklerini artırma konusunda da yardımcı olurlar. Ayrıca, görev başarımının yani performansın planlaması, programlanması ve bütçelenmesi şeklindeki gayri şahsi yönüne de özel bir önem verirler. Bu tür liderler, firmaya bağlılık duyarlar ve çalışanların kurumsal değerlere ve normlara uyum sağlamasına çalışırlar. Kısacası, etkileşimsel liderlik, organizasyonda, bürokratik otoriteye ve biçimselliğe dayalıdır. Lider ve izleyenler arasında bir değiş tokuş vardır. Astlar, liderin isteklerine uygun davrandıkları takdirde ücret ve saygınlık gibi bazı değerli sonuçları elde ederler.

Dönüşümsel liderler ise, işletmenin amaçlarını ve vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyici ihtiyaçlarının ve değerlerinin değişimi üzerine yoğunlaşırlar. Liderler, kurumlarda, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, çalışanları ve dolayısıyla kurumları, üstün performansa ulaştırırlar ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Bu noktada liderlerin vizyoner bakış açısına sahip olmaları gereklilik arz eder. Ancak vizyoner bakış açısı ile, iş yaşamı anlamlı hale gelir, çalışanlar motive olur, amaçlara ulaşmada güven oluşur ve sadakat artar.

Ackoff'a göre dönüşümsel lider, "işletme içerisinde ideal duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulması yeteneğine sahip kişi"dir. Vizyonerlik, bir liderde olması gereken temel özelliklerdir. Vizyonerlik, "farklı daha iyi bir durumu ve bu duruma ulaşabilme yolunu hayal etme yeteneği" olarak tanımlanabilir. Dönüşümsel liderlikte geniş gruplar, birimler ve organizasyonlar için iyi performansı ve başarıları açıklayan bir lider-ast ilişkisi oluşturulmaya çalışılır.

Etkileşimsel liderler yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, ihtiyaçlarını tatmin etmeye çabalarlar.

Dönüşümsel liderler ise, işletmenin amaçlarını ve vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyici ihtiyaçlarının ve değerlerinin değişimi üzerine yoğunlaşırlar.

Gary Yukl ise, konuyu sadakat açısından ele alarak, dönüşümsel liderliğin, örgütün amaçlarına bağlılık oluşturmada ve amaçlara ulaşmada en etkili yöntemlerden biri olduğunu vurgulamaktadır.

David Hughes'e göre dönüşümsel liderlik, "bir vizyon yaratma ve bu vizyon doğrultusunda firmayı harekete geçirme; yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirme yoluyla firmayı yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme" sürecidir.

Dönüşümsel liderler ödül verme yolu ile astların ihtiyaçlarını tatmin etme çabasının üstünde bir davranış sergilerler. Grubun ve şirketin kendilerini anlamalarını ve güven duymalarını sağlayarak, astları sadece var olma amacını gütmekten uzaklaştırırlar ve gelişmeye doğru yönlendirirler.

Dönüşümsel liderlik, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bir liderlik tarzıdır. Son derece karmaşık işletme içindeki ve dışındaki dinamikler, bu tür bir liderlik tarzının kendine özgü taktiklerini gerekli hale getirmektedir. Bu tarzı sergileyen lider, şirket kültürü yolu ile stratejik bir vizyon yaratır. Dönüşümsel lider tarafından oluşturulmaya çalışılan vizyon, üstün amaçlara ulaşabilmede çalışanları motive edebilecek bir vizyondur. Bu nedenle astlar, lider tarafından oluşturulan vizyonu kendi vizyonu olarak kabul ederler ve günün birinde lider kurumdan ayrılrsa bile, bu vizyonu başarıma konusunda çaba harcamaya devam ederler. Dönüşümsel liderler karizmatik davranışlarıyla astlarını etkilerler, tüm personelin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve onları zihinsel yönden uyararak sonuçlara ulaşırlar.

Dönüşümsel liderlik konusunda buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda dönüşümsel liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- ✓ Dönüşümsel liderler, astlarında, görevlerinin ve bu görevleri iyi bir şekilde yapmalarının, önemli olduğu hissini oluştururlar.

Dönüşümsel liderlik, "bir vizyon yaratma ve bu vizyon doğrultusunda firmayı harekete geçirme; yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirme yoluyla firmayı yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme" sürecidir.

- ✓ Dönüşümsel liderler, astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar.
- ✓ Dönüşümsel liderler, astlarını, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade, işletmenin yararı için çalışma konusunda motive ederler.
- ✓ Belirli sonuçların önemi ve değeri hakkında astlarını bilgilendirerek, firmanın amaçlarına ve vizyonuna sahip çıkmalarını sağlarlar.

Dönüşümsel liderlerin özellikleri konusunda yapılan bir araştırmada, etkili dönüşümsel liderlerin aşağıdaki kişilik özelliklerini taşıdıkları bulunmuştur.

- ✓ Değişimin temsilcisidirler.
- ✓ Yürekli ve cesaretlidirler.
- ✓ İnsanlara inanırlar.
- ✓ İşletme değerlerini sürdürürler.
- ✓ Bir ömür boyu öğrencidirler.
- ✓ Karmaşıklıkla ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahiplerdir.
- ✓ İleri görüşlüdürler ve vizyonerdiler.

Buraya kadar ifade edilenlerden anlaşılacağı üzere dönüşümsel liderlik, bir anlık değildir. Yani, bir süreci ifade eder. İç ve dış çevre koşullarındaki değişimler, bu süreci sürekli aktif tutar. Dönüşümsel liderlik süreci 3 ana aşamada gerçekleşir.

- ✓ **İşletmenin Yeniden Canlandırılması:** Kurt Lewin'in çözülme süreci (unfreezing) olarak adlandırdığı bu aşama, aynı zamanda liderin, değişim ihtiyacını hissederek, işletmeyi yeniden canlandırma gerekliliğine inandığı noktadır. Değişimlere hızlı cevap verebilecek bir yapının oluşturulması için geçmişte kurulan ve güncel halde bulunan örgütsel ve sosyal sistemlerde yeniden yapılanma sağlanarak, değişimin önündeki engellerin aşılması, bu sürecin önemli bir parçasıdır. Dönüşümsel lidere göre, firmayı yeniden canlandırmak için bir kriz dönemi beklenmemeli, yüksek vizyon hedefine ulaşmak için yeniden yapılanmanın gerekliliğine inanılmalıdır.

Dönüşümsel liderlik, bir anlık değildir. Yani, bir süreci ifade eder. İç ve dış çevre koşullarındaki değişimler, bu süreci sürekli aktif tutar.

Modelden anlaşılacağı üzere, işletmenin üst kademesinde yer alan Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, dönüşümsel liderlik özelliklerini yani vizyoner, proaktif, çok boyutlu düşünme, değişimleri yönetme, bilgileri transforme etme becerilerini kazanmaları gereklidir.

- ✓ **Vizyon Oluşturma:** Değişim sürecinin bütün hızıyla gerçekleştiği aşamadır. Liderler, şirketin geleceğine yönelik vizyonu, ekip liderleri ile paylaşırlar ve bu grubun değişime öncülük etmesini isterler (moving).
- ✓ **Değişimi Kurumsallaştırma:** Değişimin kurumsallaşması, Lewin'in yeniden dondurma (refreezing) adını verdiği aşamadır. Bu aşamanın gerçekleşmesi için, amaçların, politikaların ve stratejilerin; karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sisteminin uyum içinde olması gerekir. Kurumsallaşma için, değişimi gerçekleştirecek çalışanların katılımı, terfi, ödül ve ücret sistemlerinin geliştirilmesi; paylaşılan değerlerin oluşturulması; kurum kültürünün desteklemesi gereklidir. Aşağıdaki tabloda, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlerin özellikleri yer almaktadır.

Tablo 3.2.
Etkileşimsel ve Dönüşümsel Lider Özellikleri

ETKİLEŞİMSSEL LİDER	DÖNÜŞÜMSSEL LİDER
Evcimsel Fikirler	Devrimsel Fikirler
Durumsal Bakış Açısı	Durumsalın Ötesinde Bakış Açısı
Reaktif Davranışlar	Proaktif Davranışlar
Yapıya, Sonuca Odaklanma	Vizyona Odaklanma
Emir Verme	Telkin Etme
Kuralları, Cezaları ve Ödüllen Dikkate Alma	Değer ve Vizyonu Dikkate Alma
Plan Dahilinde Değişim	Vizyon Üzerinde Değişim
Yekülendirmeye	Güçlendirme
Bireyi ve Kurumu Aynı Güne	Bireyi ve Kurumu Bir Bütün Olarak Güne
Beklenen Performansı Kabul Etme	Beklenen Performansın Fazlasına Kabul Etme
Adım Adım Gelişme	Kokit Değişimler
Liderin İsteklerini Gerçekleştirme Neticesinde İstenen Sonuçlara Ulaşma	İlleyicilerin İhtiyaçlarına Karşılık
Duruşan Koşullara ya da Belirli Hızla Büyüyen Pazarlara Uyum	Dinamik, Hız ve Çok Yönlü Değişimlere Uyum

Dönüşümsel liderlik konusunda araştırmalar yapan Burns'e göre, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik, bir doğrunun iki farklı ucudur. Biri reaktif davranışlara, yetkilen-

dirmeye, adım adım değişmeye odaklanırken, diğeri proaktif davranışlara, güçlendirmeye, köklü değişimlere odaklanır.

Pek çok araştırmacı ise, liderlerin, hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik tarzlarını beraber sergileyebileceğini ifade etmektedir. Bass, liderlerin her iki tarzı da sergileyebileceklerini, ancak, bu tarzların derecelerinin liderden lidere farklılaşacağını ileri sürer. Bununla birlikte, üst kademe yöneticilerin oransal olarak alt kademedeki yöneticilerden, daha fazla dönüşümsel liderlik davranışı göstermeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yeteneklerini kazanabilmeleri için, işletmede uygun koşullar oluşturulmalıdır. Çünkü liderlik yetenekleri deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilir ve geliştirilebilir. İşletmenin çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, eğitim düzeylerine, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun biçimde sorumluluk almaları sağlanmalı ve bu kişiler yetkinlikleriyle ilişkili pozisyonlara getirilmelidirler. Söz konusu durum, yöneticilerin risk üstlenabilmelerine olanak tanırken; güç koşullarda karar alma ve sorun çözme yeteneklerini kazanmalarına da olanak sağlar. İşletmelerin insan kaynakları politikaları bu aşamada önemlidir.

Modelden anlaşılacağı üzere, işletmenin üst kademesinde yer alan Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, dönüşümsel liderlik özelliklerini yani vizyoner, proaktif, çok boyutlu düşünme, değişimleri yönetme, bilgileri transforme etme becerilerini kazanmaları gereklidir. Ayrıca, personelin yetkinliğini artırma, bireysel-kurumsal amaçları birleştirme ve devrimsel fikirlerin üretilmesine olanak sağlama ortamının oluşturulmasına da destek verilmelidir. Aksi takdirde, Yönetim Kurulu'na emanet edilen şirketlerin yoğun değişimlerin yaşadığı günümüzde uzun süre ayakta kalabilmeleri zordur.

4. Stratejik Liderlik (Strategic Leadership) Yaklaşımı

İçsel ve dışsal ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eden stratejik liderlik; kolektif çalışmaya, izleyenlere an-

Stratejik liderlik; kolektif çalışmaya, izleyenlere anlamlı bir amaç verme, bu amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabaya, içinde bulunulan koşullara ve zamana göre farklı uygulamaları gündeme getirme sürecidir.

lamlı bir amaç vermeye, bu amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabaya, içinde bulunulan koşullara ve zamana göre farklı uygulamaları gündeme getirme sürecidir.

Drucker, stratejik liderlerin kendi kurumlarının performansından ve yakın çevresinden sorumlu olduklarına ve kişiliklerinde özel vasıfları bulduklarına inanır.

Kotter ise, stratejik liderlerin vizyon ve yön ilettiklerini, çalışanları ortak çizgiye getirdiklerini, motive ettiklerini, ilham ve enerji verdiklerini, değişime kanalize ettiklerini ve yetkilendirdiklerini ifade eder.

Etkili stratejik liderler, etkin yönetim demektir. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin buldukları konum dikkate alındığında, dış çevresindeki gelişmeleri takip etmelerinin ve bu doğrultuda kurum içi faaliyetlerle ilgili yeni düzenlemeler yapmalarının ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Bu nedenle her geçen gün etkin yönetim için, stratejik liderlik özellikleri daha da önem kazanacağı söylenebilir.

5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Burns, Kouzes, Posner, Peters, Waterman, Richard, Engle bu konuda çalışan araştırmacılardan bir kısmıdır. Kouzes ve Posner vizyoner liderliği, "insanları, ortak büyük amaçlar (vizyon) doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı" olarak tanımlarlar ve izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçirmede motive etme yeteneğinin altını çizerler. Vizyoner liderler, altında çalışanların tutkularını ateşleme ve izleyenlere rehberlik etme görevini görürler, müşterilere yanıt verirler, vizyon oluştururlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve kaotik çevrelerde hızı adımlarla ilerler.

Vizyoner liderlik vizyonu dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin işletmede üstlendikleri görevler dikkate alındığında, vizyoner liderlik özelliklerini kullanarak paydaşlarla etkin iletişim kurmaları; şirketin asla vaz geçemeyeceği temel değerleri-netleştirip personelin bu değerlere gönülden bağlamalarını sağlamaları; iç ve dış

Kouzes ve Posner vizyoner liderliği, "insanları, ortak büyük amaçlar (vizyon) doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı" olarak tanımlarlar ve izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçirmede motive etme yeteneğinin altını çizerler.

müşterilere etkili yanıtlar vermeleri ve çalışanları vizyona ulaşma yönünde harekete geçirmeleri gereklidir denilebilir.

II. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

*Dünyada en büyük değişimleri gerçekleştirenler,
değişime kendilerinden başlayanlardır.*

G. B. Shaw

İnsanlara sunulan bilgi stoğunun her 5 yılda bir ikiye katlandığı, son 30 yılda üretilen bilginin, 5 bin yılda insanlığın ürettiği bilgidен çok daha fazla olduğu günümüzde; farklılık oluşturabilmenin temel hammaddesi "bilgi"dir. Artık yöneticiler, başanyı; bilgiyi, zamanı, kritik kaynakları ve sermayeyi yönetmekle; entelektüel sermayeye odaklanmakla yakalamaktadırlar. Bunun en güzel örneklerinden biri, Microsoft'tur.

Ford Motor Company, toplam varlıkları 280 milyar dolar ve Mitsubishi Cooperation toplam varlıkları 72 milyar dolar ile Fortune 500 listesinin üst sıralarında yer alırken; Microsoft 14 milyar dolarlık toplam varlıkları itibarıyla sıralamada 137. dir. Ancak, şirketlerin piyasa değerleri araştırılığında Microsoft'un piyasa değerinin yaklaşık 400 milyar dolarla her iki firmanın da üzerinde olduğu görülmektedir.

Yüksek piyasa değerine sahip olan şirketlerin, entelektüel sermayeye büyük önem atfettikleri gerçeğinden yola çıkılacak olursa, bir şirketin rekabet üstünlüğü sağlayarak hayatıyetini sürekli kılmasının; farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesinin; ortalamanın üzerinde şirket değeri oluşturmasının temel sorumluluğunu, üst kademe yönetimin taşıdığı ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle, bir değişim hareketi olan kurumsallaşma çabalarının ve başarısının öncelikle Yönetim Kurulu'nun bu çalışmaları benimsemesinde ve sahiplenmesinde yattığı söylenebilir.

Yüksek piyasa değerine sahip olan şirketlerin, entelektüel sermayeye büyük önem atfettikleri gerçeğinden yola çıkılacak olursa, bir şirketin rekabet üstünlüğü sağlayarak hayatıyetini sürekli kılmasının; farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesinin; ortalamanın üzerinde şirket değeri oluşturmasının temel sorumluluğunu, üst kademe yönetimin taşıdığı ifade edilebilir.

Özetle; bir işletmenin varlığını nesiller boyunca sürekli kılması için, planlı biçimde değişmesi gereklidir. Bu bölümde, değişim kararı verilmesinin ve değişimin yönetilmesinin birinci sorumlusu olan Yönetim Kurulu Üyeleri'ne, değişim yönetimi aşamalarının farklı bir perspektiften aktarılması ve değişimi yönetme görevini icra ederlerken kullanılabilecekleri bir araç sunulması amaçlanmaktadır.

A. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Gelişmenin temelinde insanlığın hep daha iyiyi arama dürtüsü yatmaktadır. Bugün mükemmel olarak nitelenen bir ürün, yarın normal, bir sonraki gün yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Bu, değişimin doğasıdır.

Müşterilerin sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların da sürekli olarak iş görme yöntemlerini, uygulamalarını yenilemeleri; kendilerini aşmaları, yani değişmeleri gereklidir. Bu nedenle rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, değişimi yönetemeyenler, kendilerini değiştirilmiş olarak bulmaktadırlar.

1. Örgütsel Değişim

Değişim, "mevcut dinamik bir denge durumundan, yeni bir dinamik denge durumuna geçiştir". Daha geniş bir ifade ile, "Değişim, bir bütünün öğelerinin birbirleriyle ilişkilerinde, öncesine göre nitelik ve nicelik bakımından gözlenebilir bir farklılığın olması halidir."

Örgütsel değişim ise, "Bir işletmenin mevcut durumunun, o işletmenin yapısını, teknolojisini ve kültürünü etkilemek yoluyla planlı ya da plansız olarak değiştirilmesidir". Genel olarak yapının ve teknolojinin değişimi "örgütsel değişim (organizational change)", kültürün değişimi ise "örgüt geliştirme (organizational development)" olarak adlandırılır. Yapının ve teknolojinin devrim niteliğinde (ani ve hızlı) değişebilmesine karşılık, kültür değişimi (örgüt geliştirme), planlı bir değişimi ve değişim yönetimini gerekli kılar.

Daha geniş perspektiften örgütsel değişim, "Değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, kurumun etkinliğini ve verimliliği-

Örgütsel değişim, "Değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırmak, günün iş gereklilerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine yanıt vermek gibi amaçlarla, bütünlük bir sistem olan kurumun tümünde ya da alt sistemlerinde etkili olan dinamikleri ve etkileşimleri dikkate alacak biçimde değişiklikler yapmaktır."

ni artırmak, günün iş gereklilerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine yanıt vermek gibi amaçlarla, bütünleşik bir sistem olan kurumun tümünde ya da alt sistemlerinde etkili olan dinamikleri ve etkileşimleri dikkate alacak biçimde değişiklikler yapmaktır." Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, örgütsel değişim hem bir bütün olarak kurumu, hem de her bir alt sistemi gerek kurumun bütünüyle gerek diğer alt sistemlerle etkileşim açısından incelemeyi gerektirir. Örgütsel değişim, kurumun vizyonu ile ilgili olabileceği gibi, yeni bir üretim tekniğinin, yeni bir ürünün veya yeni bir satış stratejisinin departmanları ve diğer kurumu etkilemesiyle de ilgili olabilir.

2. Planlı (Proaktif) ve Plansız (Reaktif, Tesadüfi) Değişim

Bir işletmenin (ya da onun alt sisteminin) kendiliğinden gelişimsel değişimi ya da sistemin kendi dışındaki nedenlerden kaynaklanan tesadüfi ya da arızî değişimi (reaktif değişim), plansız değişim olarak adlandırılır. Paranın devalüe edilmesi, mevzuat değişiklikleri, yeni gümrük tarifeleri gibi durumlar söz konusu olduğunda, işletmelerin kendilerini bu değişimlere uydurmaları, plansız değişim olarak adlandırılır. Çünkü, söz konusu durumlar karşısında işletme edilgendir ve değişime herhangi bir etkide bulunamaz.

Buna karşılık sistemin (işletmenin ya da alt biriminin) kendi fonksiyon görme biçimini daha iyi hale getirmeye yönelmesi ve bunu başarmak için bir uzmanın (change agent: değişim görevlisi) yardımına başvurmaya bilinçli olarak karar vermesi ise, planlı değişimi ifade eder. İşletmenin iç ve dış koşullarındaki değişiklikleri göz önüne alarak, vizyon hedefine ulaşma yöntemlerini ve stratejilerini değiştirmesi ve bu değişikliklere uygun yapısal düzenlemelere gitmesi, planlı değişimdir. Çünkü, bir kriz durumu oluşmadan, işletme hedeflerine ulaşmak için kendi isteğiyle ve kontrolüyle bazı düzenlemeleri gerçekleştirmektedir.

İşletmenin ya da alt biriminin kendi fonksiyon görme biçimini daha iyi hale getirmeye yönelmesi ve bunu başarmak için bir uzmanın yardımına başvurmaya bilinçli olarak karar vermesi planlı değişimi ifade eder.

3. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, "İşletmenin iç ve dış dinamiklerinin; vizyon, amaçlar, politikalar ve stratejiler doğrultusunda yönetilmesidir." İç dinamikler arasında; yapı, teknoloji ve kurum kültürü vb.; dış dinamikler arasında ise, müşteriler, rakipler, ekonomik, sektörel vb. gelişmeler yer alır.

Değişim yönetiminde atılacak her adım, "Sistem Yaklaşımı" çerçevesinde değerlendirilmelidir. Sistem, parçalardan oluşan, parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, diğer sistemlerden farklı olan, organize ve bölünmez bir bütündür. Her sistem, birden fazla alt sistemden oluşur. Alt sistemler kendi aralarında ilişki içinde buldukları gibi, ana sistemle de ilişki geliştirirler. Örneğin; işletme ana sistem; departmanlarının her biri de alt sistem olarak ele alınabilir. Yaklaşımına göre, bir departmandaki uygulama farklılığı, diğer departmanların iş yapma tarzını etkilediği gibi, işletmeyi bir bütün olarak da etkiler. Bu nedenle, ana sistemin diğer alt parçalarla (sistemlerle) ve alt parçaların birbirleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak gerekir. Aksi takdirde, sistemden (işletmeden) bağımsız olarak ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, işletmenin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçlar meydana getirebilir.

Değişimin başarıyla yönetilebilmesi için aşağıda yer alan gereklilik şartları karşılanmalıdır.

- ✓ Üst yönetimin değişimi istemesi ve benimsemesi,
- ✓ Değişim ihtiyacının hissedilmesi,
- ✓ Değişimin her seviyede gerekliliğine inanılıp benimsenmesi,
- ✓ Yeni bir vizyon oluşturulması,
- ✓ Yapı ve sistemlerin yenilenmesi,
- ✓ Değişim için yeterli bütçe ayrılması,
- ✓ Değişim sürecinin sürekliliğinin sağlanması.

Değişim yönetimi, "İşletmenin iç ve dış dinamiklerinin; vizyon, amaçlar, politikalar ve stratejiler doğrultusunda yönetilmesidir."

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesinde dikkate alınması gereken bazı kritik başarı faktörleri vardır. Söz konusu faktörler, aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ✓ Değişim bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- ✓ Vizyoner ve dönüşümsel liderlik birlikte uygulanmalıdır.
- ✓ Değişim ekibi oluşturulmalı ve ekip üyeleri esgüdümleme üzerinde durmalıdırlar.
- ✓ Değişim için iletişim ve üreticilik desteklenmelidir.
- ✓ Uygun bir kurum kültürü oluşturulmalıdır.
- ✓ İşletmenin fiziki, mali ve beşeri kaynakları değişim için yeniden düzenlenmelidir.
- ✓ İç ve dış çevre koşullarındaki değişiklikleri zaman geçirmeden bildirecek "erken uyarı sistemi" kurulmalıdır.

Özetle; değişim yönetimi, değişimin kurum içinde sahiplenilmesini, değişime inancın uygulamalarla gösterilmesini, performans kriterlerinde hedeflenen değişim yönünde kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanmasını, kurumun bir sonraki değişim projesini daha etkin şekilde yönetebilme yetkinliğinin geliştirilmesini sağlar.

B. DEĞİŞİM SÜRECİ

Değişim uzmanı olan Kurt Lewin planlı değişim sürecini, "güç alanı analizi" ile açıklamaktadır. Lewin'e göre bir sistemin (işletme, departman ya da insan) herhangi bir andaki davranışı, statik değil aksine, dinamiktir ve karşıt güçlerin etkileşiminden etkilenir.

Lewin, değişimin, bu güçlerden itici ve durdurucu olanların toplamalarında, bir dengesizlik durumunun ortaya çıkması sonucunda oluştuğunu belirtir. Buna göre, başarılı bir değişim için önce mevcut denge noktasının (ki bu yetersiz kabul edilen noktadır) çözülmesi (unfreezing) ve yeni denge noktasına doğru ilerlenmesi (durdurucu güçleri azaltma ve/veya itici güçleri artırma hareketi: moving) ve yeni ulaşılan denge noktasında değişimin istikrara kavuşturulması (refreezing) gereklidir. Kuşkusuz bu yeni denge noktası da, statik

Değişim yönetimi, değişimin kurum içinde sahiplenilmesini, değişime inancın uygulamalarla gösterilmesini, performans kriterlerinde hedeflenen değişim yönünde kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanmasını, kurumun bir sonraki değişim projesini daha etkin şekilde yönetebilme yetkinliğinin geliştirilmesini sağlar.

olmayıp dinamik bir özellik gösterir ve daha sonra bu noktadan yukarıya doğru yeni bir değişim eylemi başlar. Kısacası, değişim bir süreçtir. Yani, sürekli ve bir süre sonra yaşam biçimi şeklini alır.

Kurt Lewin'in değişim sürecini örnek yardımıyla açıklamak gerekirse, bir işletmenin mevcut anda iş görme yöntemlerinde, finansal yapısında, işgücü kaynağında, ürün özelliklerinde, dağıtım kanallarında vb. hem güçlü hem de zayıf yönler mevcuttur. Şöyle ki, mevcut işgücünün eğitim, deneyim, bilgi ve beceri gibi yönlerden iş gereklerini fazlasıyla karşılaması güçlü yönler; işgören sayısının yetersiz olması, zayıf yönler olarak verilebilir. Kurt Lewin'e göre, güçlü yönler, itici güçleri; zayıf yönler ise, durdurucu güçleri temsil eder. Personelin işyükü fazlalığı nedeniyle şikayette bulunması, hatalı üretimin artması gibi durumların, yönetim tarafından bir problem olarak algılanması ve yeni eleman arayışına geçilmesi değişim sürecini başlatır. Lewin, bu aşamayı yeni denge noktasına doğru değişim biçiminde adlandırmaktadır. Yeni personelin işe alımıyla yeni denge noktasında istikrara kavuşulur. Ancak, işletmenin büyümesiyle birlikte sürecin yeniden işletilmesi gündeme gelir.

Değişim sürecini, daha geniş çerçeveden ele almak mümkündür. Değişim yönetimin aşamaları aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

1. Planlama

"Plan, tutulacak yol ve davranış biçimi; planlama amaçlar ile bunlara ulaştırılacak araçların ve imkânların seçilmesi ve belirlenmesidir." "Plan, kararlar toplamıdır. Bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirileceğinin kararlaştırılması; planlama ise, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder." "Plan, bulunulan nokta ile varılmak istenen nokta arasındaki boşluğu dolduran köprü; planlama, bu köprüyü, çevresel öğeleri de dikkate alarak inşa etme çabasıdır."

"Plan, tutulacak yol ve davranış biçimi; planlama amaçlar ile bunlara ulaştırılacak araçların ve imkânların seçilmesi ve belirlenmesidir."

Değişim yönetiminde planlama, neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından, nasıl yapılacağına önceden belirlenmesi ve bu amaçla aşağıdaki soruların yanıtlanması üzerinde durur.

- ✓ Değişim niçin gereklidir?
- ✓ Değişimin amacı nedir?
- ✓ Nasıl gerçekleştirilecektir?
- ✓ Nereye ulaştırılacaktır?
- ✓ Ne zaman gerçekleşecektir?

a. Değişim İhtiyacının Hissedilmesi

Dünyanın peşinden koştuğu değişim, biz olmalıyız.

Ghandi

Üst kademe yönetimin özellikle de Yönetim Kurulu'nun değişim ihtiyacını hissetmesi, değişim yönetiminin temel gereklilik şartıdır. Aksi durumda, değişim hareketine başlanamaz; başlansa bile başarıyla tamamlanamaz.

Kurumsal değişimi gerçekleştirmek için öncelikle Yönetim Kurulu'nu, değişimin gerekliliğine ve aciliyetine inandırmak gerekir. Bunu sağlamanın en etkili yollarından biri performansın kurum içindeki birimler arasında değil, kurum dışındaki en iyi örneklerle karşılaştırılmasıdır. Dolayısıyla, kıyaslama çalışmaları kurum kültürü haline getirilmelidir. Bu amaçla, değişim ihtiyacının Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından hissedilmesine destek olmak adına rakiplerin aktivasyon rakamları, faaliyet raporlarının sonuçları, kâr/zarar tabloları, pazar payı ölçümlenmeleri, müşteri şikayetleri gibi konular sürekli takip altında tutulmalıdır. Sayılan konularda kurum adına olumsuz gelişmelerin yaşanması, değişim ihtiyacının hissedilmesinde önemli bir araçtır. Daha açık bir ifade ile, değişim ihtiyacı, pazar payında azalma, kârda düşme, pazarda büyüyen veya pazara yeni giren rakip sayısında artma, artan müşteri şikayetleri, yükselen personel devir hızı, yeniliklerin gerisinde kalma gibi durumlarda kendisini şiddetle hissettirir.

Kurumsal değişimi gerçekleştirmek için öncelikle Yönetim Kurulu'nu, değişimin gerekliliğine ve aciliyetine inandırmak gerekir. Bunu sağlamanın en etkili yollarından biri performansın kurum içindeki birimler arasında değil, kurum dışındaki en iyi örneklerle karşılaştırılmasıdır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, büyük bir vizyon hedefine sahip olmaları nedeniyle değişimi tercih etmeleri ise, özellikle istenen durumdur. Çünkü, büyük hedefler, planlı değişimi gerekli kılarlar ve plansız değişime göre kuruma çok daha fazla katma değer oluştururlar.

Değişim için etkileyici bir vizyon, gelecek ile ilgili cazip bir hayale işaret eden, kararlara yön göstererek ulaşılmaya istenen noktaya odaklanan düşüncedir.

b. İşletme Vizyonunun ve Değişim Amacının Belirlenmesi

Değişim için etkileyici bir vizyon, gelecek ile ilgili cazip bir hayale işaret eden, kararlara yön göstererek ulaşılmaya istenen noktaya odaklanan düşüncedir. Vizyonun oluşturulması kadar, paylaşılması da önemlidir. Bunun için mesajın basitliği, örneklerle zenginleştirilmesi, iletişim sürekliliğinin sağlanması, zayıf noktaların gözardı edilmeksizin tartışılması ve hepsinden önemlisi değişim liderlerinin (özellikle Yönetim Kurulu Üyeleri'nin) sadece sözleriyle değil, aynı zamanda davranışları ile de vizyonla uyumlu hareket etmeleri gerekir. Özetle; değişimin, vizyon ile bağlantısının net olarak kurulması; ölçülebilir, zorlayıcı hedeflerin ortaya konulması ve yaygın olarak paylaşılması değişim yönetiminin başarısı için önemlidir.

"Amaç, gelecekte ulaşılmak veya varılmak istenen noktadır." Değişim amacının doğru ve ölçülebilir biçimde belirlenmesi, değişim hareketinin teminatıdır. Yanlış belirlenen bir amaç, değişime inancı negatif yönde etkileyeceği gibi, kurumu da geri dönülmesi zor bir noktaya getirebilir. Bu nedenle değişim amacının ve vizyon hedefinin genel kabul gören ilkeler çerçevesinde netleştirilmesi gerekir.

Amaç belirlendikten sonraki aşama, "Değişim hangi amaçla yapılacaktır?"; "Değişim sonucunda ne elde edilmek istenmektedir?" sorularının cevaplanmasıdır. Bu soruların yanıtlanma sorumluluğu öncelikle Yönetim Kurulu'ndadır.

c. Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Yönetimin Değişimi Taahhüt Etmesi

Değişim ihtiyacının çalışanlarla paylaşılması ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin değişim hareketini sonuna kadar destek-

lediklerini sözleriyle ve davranışlarıyla göstermeleri, önemli bir başka noktadır. İnsanlar bilmedikleri ve istemediği gerçekleşen değişimlere karşı direnç gösterirler. Bu nedenle değişim ihtiyacının üst kademe yönetim tarafından bir toplantı ile açıklanması, sürecin yönetilmesinde destek alınacak dış değişim görevlisinin tanıtılması, uzman danışmanın değişime ilişkin bilgi vermesi ve soruları yanıtlaması ile süreç başlatılmalıdır.

Değişim hareketinin başlaması ve yürütülmesi esnasında zaman zaman olumsuz durumlarla karşılaşılabilir. Eski alışkanlıklarını değiştirmek istemeyenler ya da yeni bilgiyi iş yaşamına uyarlayamayanlar veya yeni uygulamaların, işleri daha da olumsuzlaştıracığına inananlar olabilir. Hatta değişim hareketinin Yönetim Kurulu Üyeleri'nin değişmesine bağlı olduğu durumlar da ortaya çıkabilir. Hangi durumla karşılaşılırsa karşılaşılırsa, başarılı olmak için Yönetim Kurulu'nun değişim hareketinin sonuna kadar destekçisi olması ve sürecin, hazırlık, yürütme ve kontrole ilişkin tüm aşamalarının yönetilmesinde çalışanlarla birlikte hareket edilmesi gereklidir.

d. Değişim Yönteminin Belirlenmesi

Değişim, organizasyonel iyileştirme (reorganizasyon) ya da yeniden süreçleme (reengineering) yöntemleri ile gerçekleştirilebilir.

Organizasyonel iyileştirme, "Mevcut durumun iyileştirilmesine ve düzeltilmesine yönelik bir çalışmadır.". Bu yöntem ile, işletme içerisinde yeni işlerin ve mevkilerin oluşturulması; mevcut mevkilerin kaldırılması, birleştirilmesi; ilişkilerin yerlerinin değiştirilmesi mümkün olur.

Yeniden süreçlemede ise, işler birleştirilerek ya da tamamen kaldırılarak yeni süreçler oluşturulur. Yeniden süreçleme, "İşletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usullerinin ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden

İnsanlar bilmedikleri ve istemediği gerçekleşen değişimlere karşı direnç gösterirler. Bu nedenle değişim ihtiyacının üst kademe yönetim tarafından bir toplantı ile açıklanması, sürecin yönetilmesinde destek alınacak dış değişim görevlisinin tanıtılması, uzman danışmanın değişime ilişkin bilgi vermesi ve soruları yanıtlaması ile süreç başlatılmalıdır.

yapılandırılmasıdır." Yani sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmaktır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin; Hissedarların yaklaşımlarını ve kurum kültürünü dikkate alarak, değişim yöntemini seçmeleri gerekir. Organizasyonel iyileştirme, mevcut durumun iyileştirilmesi iken, yeniden süreçleme, radikal bir değişim hareketidir. Organizasyonel iyileştirmenin çalışanlar tarafından kabulü, yeniden süreçlemeye göre daha kolay olabilmekle birlikte; yeniden süreçlemeden elde edilecek katkılar daha fazla olabilir. Yöntemin seçiminde, kurumun hedefleri, sermaye yapısı, sektördeki konumu, Hissedarlarının bakış açısı gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

e. Değişim Zamamının Saptanması

Değişim projesinin başlama ve tamamlanma tarihi planlama aşamasında belirlenmelidir. Ayrıca, projenin amaca ulaşma durumu dikkate alınarak, alt hedefler ve bu hedeflere ulaşma zamanları da netleştirilmelidir. Böylelikle planlar, yürürlüğe aktarıldığında, amaca ulaşma derecesi ölçülerek, sapmaların olduğu durumlarda gerekli değişiklikler daha kolay biçimde yapılabilir.

2. Organize Etme

"Organize etme, planda belirlenen amaçlara ulaşmak için uygun olan işletme yapısını kurmayı ve planlanan hedeflere en kısa zamanda, verimli ve etkin biçimde ulaşmak için çalışmalar yapmayı içeren çalışmalar bütünüdür." Yani, işletme yapısının oluşturulmasıyla ilgili faaliyetler topluluğudur. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esnekliğe ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir işletme yapısı, günümüzün hızlı değişim sürecini karşılamaya yetmez.

Kontrol alanının dar veya geniş olması; yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, kurumun hiyerarşik

"Organize etme, planda belirlenen amaçlara ulaşmak için uygun olan işletme yapısını kurmayı ve planlanan hedeflere en kısa zamanda, verimli ve etkin biçimde ulaşmak için çalışmalar yapmayı içeren çalışmalar bütünüdür."

veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, organizasyonel yapıyı belirler. Bu noktadan hareketle "İşletmenin yapısı, kurum kültürünün ve kurum ikliminin somutlaşmış şeklidir." denilebilir.

Organize etme aşamasında yapının düzenlenebilmesi için, kritik işlerin saptanması; değişim ekibinin belirlenmesi; ihtiyaç duyulan malzemenin, donanımın temin edilmesi; mali, fiziki ve beşeri kaynakların değişimi kolaylaştıracak biçimde düzenlenmesi; bilgi toplama kaynaklarının netleştirilmesi; ölçüm ve analiz yapılması ile ilgili çalışmalar yürütülür.

a. Kritik İşlerin Belirlenmesi

Değişim esnasında yürütülecek kritik işlerin belirlenmesi, değişimin plan dahilinde ilerlemesine yardım eder. Örneğin, bilgi toplama ve dağıtma, değişim sonuçlarını takip etme, iletişim kanallarını açık tutma gibi işler, değişim hareketinin başarısında önemlidir. Bu işleri icra edecek pozisyonlar ve ilgili diğer işler, organize etme aşamasında netleştirilip, gerekli yetkiler ve sorumluluklar saptanmalıdır. Bu amaçla, işlerin analiz edilerek, iş tanımlarının oluşturulması gereklidir (Tablo 3.3).

Kritik işleri icra edecek pozisyonlar ve ilgili diğer işler, organize etme aşamasında netleştirilip, gerekli yetkiler ve sorumluluklar saptanmalıdır. Bu amaçla, işlerin analiz edilerek, iş tanımlarının oluşturulması gereklidir.

Tablo 3.3.
Sorumlular Bazında Görev Dağılımları

<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreçlerini belirlemek Yerleştirmek Gerekli finansal, insan kaynağını sağlamak Değişim süreçleri kayıtlara düşürmek Proje zaman çizelmesini yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> Konuşma yapılmamış 	<ul style="list-style-type: none"> Tasarım toplantıları hazırlamak Değişim konusunu organize etmek Proje hedeflerini belirlemek, faaliyetler için adımları yapmak ve bütçe de ayarlanarak 	<ul style="list-style-type: none"> Takım olgusunu konuşmada ön plana çıkarmak Bireysel görüşleri belirlemek 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim konusunu açıklama Konuşma katılımlarını sağlamak Değişim konusunu açıklama ve geliştirme planlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Sorumluların birarada toplanarak konuşmaları 	
<ul style="list-style-type: none"> Süreyi zaman ve hedeflerine dayalı olarak belirlemek 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların çalışmalarını zaman gerektiren işler için ayarlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Konferansiyumu ayarlamak Ölçümler için destek sağlamak ve raporlama yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> Ölçüm sonuçlarını raporlamak Ölçüm sonuçlarını raporlamak Ölçüm sonuçlarını raporlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Ölçüm sonuçlarını raporlamak Ölçüm sonuçlarını raporlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Raporların hazırlanması için destek sağlamak, değerlendirme raporlarını hazırlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Veri analizi sonuçlarına göre destek sağlamak, verileri analiz edilebilir hale getirmek
<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreçlerini belirlemek Değişim konusunu açıklamak 	<ul style="list-style-type: none"> Analiz ve değerlendirme yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> Konferansiyumu ayarlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Analiz sonuçlarını raporlamak Analiz sonuçlarını raporlamak Analiz sonuçlarını raporlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Analiz sonuçlarını raporlamak Analiz sonuçlarını raporlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Analiz sonuçlarını raporlamak Analiz sonuçlarını raporlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Teknik analizi yapmak
<ul style="list-style-type: none"> Tasarım raporunu hazırlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel görüşleri almak Değişim süreci için destek sağlamak Tasarım raporunu hazırlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Kullanıcıların görüşlerini almak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak
<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Süreçlerin geliştirilmesi için destek sağlamak Eğitim ve diğer faaliyetler için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Konferansiyumu ayarlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Konferansiyumu ayarlamak Konferansiyumu ayarlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak
<ul style="list-style-type: none"> Uygulanması için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Uygulanması için destek sağlamak Uygulanması için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Uygulanması için destek sağlamak Uygulanması için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Uygulanması için destek sağlamak Uygulanması için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Uygulanması için destek sağlamak Uygulanması için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Uygulanması için destek sağlamak Uygulanması için destek sağlamak
<ul style="list-style-type: none"> Süreçler için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni süreçler oluşturmak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim süreci için destek sağlamak Değişim süreci için destek sağlamak

b. Değişim Ekibinin Oluşturulması ve Koordinasyon Sağlanması

Değişim hareketinin başarıyla yürütülebilmesi için, iç ve dış çevre koşullarındaki değişimlerin ve yeniliklerin mümkün olduğunca başlangıç noktasında tespiti, bu amaçla çok yönlü veri toplama kanallarının kurulması ve sürekli açık tutulması, yeniden düzenlemenin veya radikal değişimin kurum kültürü haline getirilmesi gereklidir. Söz konusu çalışmaların yapılabilmesi ise, bir değişim ekibi ile mümkündür.

Değişimi gerçekleştirecek kadronun değişim yönetimindeki önemi büyüktür. Bağımsız, öğrenmeye açık ve yaratıcı düşünme yeteneğine sahip kişilerin kendilerine güvenleri nedeniyle değişime karşı çıkabilme yetenekleri de yüksektir. Bu nedenle değişim ekibinde, sayılan özelliklere sahip kurum dışı ve kurum içi uzmanlar, üst kademe yöneticiler, performans analisti, İnsan Kaynakları Sorumlusu, stratejistler, çalışanlar, Bilgi Sistemleri Sorumlusu danışmanlar bulunmalıdır Tablo 3.3. de, değişim aşamaları bazında sorumlular yer almaktadır.

Tablo 3.4.
Değişim Aşamaları Bazında Sorumlular

	Sorumlular						
	Ort. Yönetim	Liderler	Değişim Yöneticisi	Performans Analisti	İnsan Kaynakları	Çalışanlar	Bilgi Sistemleri
Planlama							
Ölçme							
Analiz							
Tasarım							
Geliştirme							
Uygulama							
Değerlendirme							

Boller Mantisi

İç ve dış değişim görevlilerinin birlikte çalışmaları, hem konularında uzman kişilerin en son gelişmeleri kuruma aktarmalarına, hem kurum için güçlü bir know-how oluşturmalarına, hem de değişime dirençle karşılaşılması durumunda farklı bakış açılarından yararlanılarak direnci kırmalarına yardım eder. Ayrıca, iç değişim görevlileri kurum kültürünü ve uygulamalarını bildikleri için, yeni uygulamalara ilişkin öneriler de geliştirebilirler. Dış değişim görevlileri ise, farklı şirketlerde ve sektörlerde kazandıkları bilgileri, becerileri ve tecrübeleri kuruma aktarabilirler.

Değişim için önemli bir görevi üstlenen ekibin, birbirleriyle koordineli çalışması son derece önemlidir. Aksi durumda, değişim hareketinin önünün kesilmesi kaçınılmaz bir hal alır.

c. İhtiyaç Duyulan Araç, Gereç, Malzemenin Temini; Mali, Beşeri ve Fiziki Kaynakların Değişimi Kolaylaştıracak Biçimde Yeniden Düzenlenmesi

Tüm personele, değişimin nedenleri, aşamaları, karşılaşılabilecek olası sonuçları gibi konularda bilgi verilmeli ve katılımları sağlanmalıdır. Aksi takdirde yani, belirsizlik durumunda çalışanlar ürkerek, değişime direnç gösterebilirler. Bu amaçla bilgilendirme toplantısı yapılmalıdır. Yönetim Kurulu Başkanı tarafından başlatılarak, idare edilmeli ve değişim projesi liderinin (dış değişim görevlisi) katılanları bilgilendirmesiyle devam etmeli ve nihayet personel ile değişim görevlisi arasındaki soru cevap kısmıyla toplantının tamamlanması gereklidir. Bu aşamada ne kadar açık ve şeffaf olunursa, ne kadar güven ortamı oluşturulursa, değişimin başarı şansı da o kadar yüksek olur.

Ayrıca, toplantı esnasında ve sonrasında verilerin elde edilmesi ve uygulamanın yürütülmesi aşamalarında, kontakt kurulacak çalışanların doğru bilgi vermeleri ve yeni uygulamaları sahiplenmeleri için, üst yönetim tarafından teşvik edilmeleri de başarıyı arttırır.

Değişim hareketine başlamadan önce ve değişim esnasında malî, fiziki ve beşeri kaynakların değişimi kolaylaştı-

İç ve dış değişim görevlilerinin birlikte çalışmaları, hem konularında uzman kişilerin en son gelişmeleri kuruma aktarmalarına, hem kurum için güçlü bir know-how oluşturmalarına, hem de değişime dirençle karşılaşılması durumunda farklı bakış açılarından yararlanılarak direnci kırmalarına yardım eder.

racak şekilde düzenlenmesinde fayda vardır. Gerek verilerin toplanması, gerek uygulamaların gerçekleştirilmesi, gerekse kontrollerin yapılması aşamalarında ihtiyaç duyulan mali kaynaklar, proje aşamasundayken tespit edilmeli ve yönetime sunulmalıdır. Söz konusu mali kaynaklar sağlanamadığında değişim hareketinin duraksamasının kaçınılmaz olacağı unutulmamalıdır.

Ayrıca analiz, uygulama ve kontrol aşamalarında ihtiyaç duyulan araç, gereç, malzeme ve donanım, üst yönetimin desteği ile değişim ekibinin kullanıma sunulmalıdır. Personel ve yöneticiler fiziki unsurlarla donatılmalı, bilgisayar programlarıyla desteklenmelidirler.

Son olarak, iş akışları, işleyişi sağlayacak biçimde yeniden düzenlenmeli, sorumluluklar netleştirilip gereken yetkiler devredilmeli ve eğitim ihtiyacı olanlara bu hizmet verilmelidir. Bilgi alma ve paylaşma, karar verme ve onay verme/alma gibi durumlar oluştuğunda iş akışları faaliyetlerin kesintiye uğramadan devamı için yeniden düzenlenmelidir.

d. Bilgi Toplama Kaynaklarının Belirlenmesi

Değişimi yönetebilmek için sistematik şekilde değişim sinyallerinin algılanması, değişim sürecinin takip edilmesi ve sonucunda da ihtiyaç duyulan adımların atılması gereklidir. Bu amaçla, kullanılabilen araçlar ve bilgi temin edilebilecek kaynaklar saptanmalıdır.

Bilgi toplama araçları arasında mülakat (görüşme), anket, gözlem ve belge incelemesi yer alır. Yapılacak çalışmanın içeriğine ve toplanacak verilerin niteliğine göre uygun tekniğin kullanılması önemlidir. Veri toplama tekniğine karar verirken, toplanacak veri niteliğinin yanı sıra, uygulanacak yöntemin zaman ve maliyet boyutları da gözden uzak tutulmamalıdır.

Anket, en basit tanımıyla "Soru-cevap tekniğiyle uygulanan sistematik bir veri toplama yöntemidir.". Önceden belirlenen kişilere birtakım sorular sorularak yürütülür. Yazılı iletişimin kullanıldığı bu yöntem ile, insan davranışları, iş per-

Değişim hareketine başlamadan önce ve değişim esnasında mali, fiziki ve beşeri kaynakların değişimi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesinde fayda vardır.

formansları, bilgi düzeyleri, tercihleri, tutumları, inançları, duyguları gibi çok farklı türde veri toplamak mümkündür.

Gözlem yöntemi, bilgi toplama aşamasında kullanılan bir diğer araçtır. Gözlemcinin, çalışanı işini yaparken gözlemlemesi ve iş hakkında bilgi toplaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifade ile, gözlem, "İşletmedeki varlıkları, olguları, olayları vb. doğrudan doğruya veya görsel araçlar yoluyla planlı bir şekilde incelemek ve izlemektir". Programlı gözlemler, izleyicilerin, zihnindeki bilgileri doğru genelleştirip, hızlı sonuçlara ulaşılmasını sağlarlar.

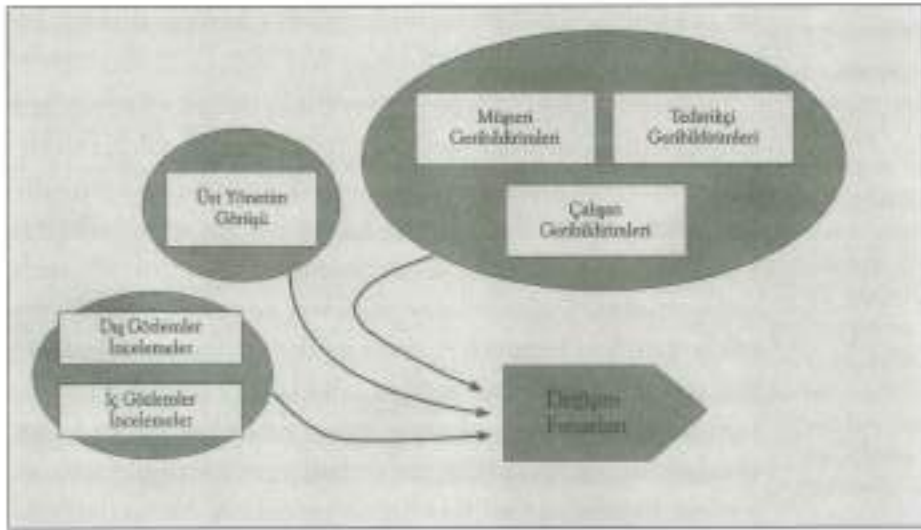
Mülakat, "belirli bir amaca yönelik olarak birden fazla kişi arasında gerçekleştirilen görüşmedir" ve mülakat ile sıradan bir görüşme arasında bazı farklar bulunmaktadır. Mülakat sıradan bir konuşma değildir. Sonuçsuz veya sistemsiz bir tartışma da değildir. Mülakat "belirli bir amaca yönelik, planlı bir konuşmadır". Mülakat, farklı ve değişken roller ile nesnel ve öznel bilgi edinmek üzere soru ve cevap yöntemini uygulayan ve bir amacı olan sözlü araçtır.

Son olarak belge incelemesi, "raporların, istatistiklerin ve iş akışlarının dikkatle üzerinde durularak bilgi temin edilmesi çalışmasıdır".

Yukarıda da belirtildiği üzere, veri toplama araçları, temin edilecek bilgilerin içeriği ve bu bilgilerin nerelerden elde edileceği dikkate alınarak kullanılmalıdır.

Değişim fırsatlarının sistematik olarak belirlenmesi, üç boyuttan elde edilen bilgiler ile mümkündür (Şekil 3.1.). 1) İç ve dış gözlemler; 2) İç müşteri (çalışanlar) ve dış müşteri (müşteriler) tedarikçiler, stratejik ortaklar vb.) geri bildirimleri; 3) Üst kademe yönetimin görüşü.

Değişimi yönetebilmek için sistematik şekilde değişim sinyallerinin algılanması, değişim sürecinin takip edilmesi ve sonucunda da ihtiyaç duyulan adımların atılması gereklidir. Bu amaçla, kullanılabilen araçlar ve bilgi temin edilebilecek kaynaklar saptanmalıdır.



Şekil 3.1.
Bilgi Kaynakları

Dış Gözlemler: Değişimin temel amacı, kurum kaynaklarını dış çevredeki değişimlerle başa çıkabilme yeteneğini gösterecek şekilde düzenlemektir. Bu amaçla, dış dünyadaki değişiklikler, sürekli izlenmeli ve bilinmelidir. Dış çevre koşullarındaki değişikliklere çok geç olmadan ve şirket için hâlâ yanıt verebilecek süre varken, karşılık vermek gereklidir. Bu amaçla dış dünyada olan değişimin farkına varmak için "erken uyan sistemi" kurulmalıdır.

İç Gözlemler: Kritik süreçler, insan ve teknoloji kaynakları, borç/özsermaye oranı, pazar payı, Ar-Ge bütçesi, dağıtım kanalları, kârlılık oranı, yeni müşteri oranı, sipariş-sevkiyat performansı gibi iç çevre koşulları izlenmelidir.

İç ve dış gözlemlerin kapsamı ve sürekliliği ile, verilerin kurum yararına olacak şekilde ve kurum vizyonu doğrultusunda, doğru şekilde yorumlanması son derece önemlidir. Dolayısıyla, içinden çıkılmaz halde, çok detaylı verilerin elde edilmesinin kuruma faydadan çok zarar getireceği açıktır. Tanımlanan verilerin artışlarının veya azalışlarının kurumu etkileme potansiyelleri göz önüne alınarak duyarlılık analizi yapılmalıdır. Böylece, her verinin hangi sınır-

larda kuruma tehlike oluşturacağı veya fırsat getireceği karar vermeyi kolaylaştırır.

Müşteri (Dış Müşteri) Geribildirimleri: Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için ürünlerini ve hizmetlerini müşteri beklentileri/eğilimleri doğrultusunda yapılandırılmaları şarttır. Bu nedenle kurumlar, dış müşterilerinin kendilerinden beklentilerini/memnuniyetlerini ölçmeli, değiştirilmesini istedikleri özellikleri de tespit ederek istenilen ürünleri/hizmetleri üretmelidirler. Bu amaçla farklı müşteri segmentlerine yapılan odaklanma (focus grup) çalışmaları, satış personelinin müşteri ziyaret raporları ve sistematik olarak gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti anketleri, kurumun özellikle ürünlerindeki ve hizmetlerindeki değişim ihtiyacını ortaya çıkartan araçlardır.

Tedarikçi Geribildirimleri: Kurumların tedarikçilerle olan ilişkilerini sağlıklı şekilde sürdürebilmeleri için, tedarikçi-firma, ilişkisinin ihtiyaç duyulduğu şekilde gerçekleşmesi gereklidir. Tedarikçiler birden fazla kuruma hizmet ettikleri için farklı uygulamaları gözleme ve karşılaştırma yapma olanağına sahiptirler. Dolayısıyla, rekabette geri kalmamak için, işletmeye gerekli değişimler hakkında görüş bildirebilirler. Bu amaçla yürütülen tedarikçi anketlerinin amacı, benzer kurumların iyi uygulamalarının ve tedarikçi beklentilerinin öğrenilmesidir.

Çalışan (İç Müşteri) Geribildirimleri: Kurumların ihtiyaç duydukları değişimlerin büyük bölümü, çalışanlar tarafından bilinmekte ya da hissedilmektedir. Bu nedenle, çalışan görüşlerinin toplanması, sorun noktalarının tespitinde, alternatif çözümlerin geliştirilmesinde ve uygulamaların önceliklendirilmesinde işletmeye büyük fayda sağlar. Bu amaçla tatmin anketlerinden yararlanılabilir. Tatmin anketinin amacı, çalışanların verimliliğinin artması için gerekli değişim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasıdır.

Üst Kademe Yönetim Görüşü: Üst kademe yönetim, şirketin rekabette geri kalmaması ve verimliliğini artırması için, gerekli olan değişim ihtiyacını; sektörü, rakipleri ve diğer dış gelişmeleri izleyerek, ortaya koyar. Yönetim Kuru-

Ölçme, "işletmenin belli özelliklere sahip olma durumunun ve derecesinin belirlenerek, elde edilen sonuçların sayılarla, sembollerle ifade edilmesi ve tanımlanması işidir". Daha geniş bir ifade ile, "Ölçme mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerinin hedeflerle ifade edilmesini, mevcut durum ve hedeflenen durum arasındaki farklılıkların tespiti rakamlarla ortaya koyan bir işlemidir".

lu, şirket stratejilerini belirlerken ve uygularken değişim hareketini de yönlendirir. Paydaşların her birinden farklı veri toplama araçlarıyla elde edilen veriler, değişim hareketinde uygulanacak stratejiler için temel taşlardır. Burada özellik- le, Hissedarların görüşleri ve önerileri dikkate alınmalıdır.

e. Ölçüm ve Analiz Yapılması

Ölçme, "işletmenin belli özelliklere sahip olma durumunun ve derecesinin belirlenerek, elde edilen sonuçların sayılarla, sembollerle ifade edilmesi ve tanımlanması işidir". Daha geniş bir ifade ile, "Ölçme mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerinin hedeflerle ifade edilmesini, mevcut durum ve hedeflenen durum arasındaki farklılıkların tespitini rakamlarla ortaya koyan bir işlemidir."

Analiz ise, "mevcut durum ile istenilen durum arasındaki farkların nedenlerinin belirlenmesidir". Daha açık bir ifade ile, değişimin amacına ulaşması için sonuçlarının tanımlanması, kritik konuların belirlenmesi, bu konuların hangi eğitim ve eğitim dışı yöntemlerle gerçekleştirilebileceğinin saptanması işlemidir.

Ölçme ve analiz yönteminin seçiminde, kurumun ihtiyaçları, kültürü, sermaye yapısı, hedefleri, faaliyet gösterdiği sektör ve vizyon gibi değişik kriterler etkili olur.

Mevcut durum doğru ve tam bir şekilde tanımlanmadan, projenin ilgili tarafların gereksinimlerine cevap vermesi ve etkin olması mümkün değildir. Bu amaçla gerçekleştirilen mevcut durumun analizini yaparken gerekli bilgilerin kaynağı genellikle, işletme içi kaynaklardır. Dolayısıyla, öncelikle işletmenin son beş yıllık bilançosu, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve Yönetim Kurulu faaliyet raporları, işletmenin finansal durumunun belirlenmesi için incelenmesi gereken dokümanlardır. Ayrıca, bölüm bütçeleri ve raporları, iç denetim raporları aracılığıyla veya departman ilgilileri ile yapılan görüşmeler yoluyla işletmenin mevcut durumuna ilişkin bilgi toplanabilir.

İşletmenin iç faaliyetleri ile ilgili bilgileri toplamak, dış çevreyle ve rakiplerle ilgili bilgi toplamaya oranla çok daha kolaydır. Çünkü bilgi kaynaklarına daha kolay erişilebilir

Analiz "mevcut durum ile istenilen durum arasındaki farkların nedenlerinin belirlenmesidir". Daha açık bir ifade ile, değişimin amacına ulaşması için sonuçlarının tanımlanması, kritik konuların belirlenmesi, bu konuların hangi eğitim ve eğitim dışı yöntemlerle gerçekleştirilebileceğinin saptanması işlemidir.

ve bu kaynaklar, kullanıma hazır durumdadır. İşletme analizinde gelecekle ilgili tahmin tekniklerini kullanmaya da gerek yoktur. Çünkü yapılan analiz gerçek olan mevcut durumun belirlenmesine ilişkindir. Dolayısıyla, tümüyle pozitif verilerin kullanıldığı işletme analiziyle ulaşılan sonuçlar, dış çevre analizinden elde edilen sonuçlara oranla, çok daha güvenilirdir.

Anlatılanlar ışığında, burada, mevcut durum analizi esnasında uygulamada sıklıkla kullanılan 2 teknikten söz edilecektir: Mevcut Durum Analizi ve SWOT Analizi.

Mevcut Durum Analizi: "Kurumun iç çevresinin (işletmenin içinin) değişik boyutlar ve kriterler açısından, çeşitli veri toplama yöntemleri kullanılarak analiz edilmesidir.". Bu analizde, kurum yapısı, yönetmelikleri, bütçesi, insan kaynakları politikası, finansman uygulamaları, stratejileri gibi hususlar; hedeflere ulaşma, rakiplerin konumları ve stratejileri, dış çevre koşullarındaki gelişmeler ile mukayese edilerek değerlendirilir. Örneğin; kurumun mevcut personel nitelikleri ve nicelikleri, büyüme hedefine ulaşmada yeterlilik kriteri açısından incelenir. İlgili kurum ve kuruluşların temsilcileri ile yürütülen görüşmeler, durumun nasıl algılandığını ortaya koyar. Söz konusu temsilciler ile danışman arasında yapılan toplantılarda ortak çözümler aranır. Bu şekilde ilgili bütün taraflarca kabul edilen ve desteklenen fikirler, projenin tasarlanmasına temel oluşturur. Bu noktada üç temel adım atılması gerekir.

- ✓ Sorunların çözümlenmesi (mevcut durumun görünümü),
- ✓ Hedeflerin çözümlenmesi (olması gereken durumun görünümü),
- ✓ Stratejilerin çözümlenmesi (hedeflerin karşılaştırılması).

Analizi oluşturan bu üç adımın atılması sonucunda, çözümlenecek sorunlar, hedefler ve stratejiler belirlenir. Ancak, projenin başarılı olabilmesini ve hedef grubun gerçek gereksinimlerini tam olarak karşılayabilmesini sağlamak için

"Kurumun iç çevresinin (işletmenin içinin) değişik boyutlar ve kriterler açısından, çeşitli veri toplama yöntemleri kullanılarak analiz edilmesidir."

sorunların, hedeflerin ve stratejilerin seçiminin tercihen projeden etkilenen taraflarla birlikte yapılması gereklidir.

Sorun çözümü olası bir işlemin tasarlanmasında veya revize edilmesinde belirleyici rol oynadığından planlama açısından önem taşır. Sorun çözümlemede aşağıda belirtilen aşamaların gerçekleştirilmesi önerilir.

- ✓ Çözümleme konusunun kesin olarak tanımlanması,
- ✓ İlgili tarafların tanımlanması,
- ✓ Sorunların saptanması ve çözüme yönelik bir hiyerarşi oluşturulması,
- ✓ Neden-sonuç ilişkilerinin bir şemada gösterilmesi.

Tarafların öncelikli sorunlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen sorun çözümü işleminde, mevcut durumun olumsuz yönleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri analiz ekibi tarafından saptanır ve şema üzerinde gösterilir. Mevcut durumun negatif unsurları arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koyan sorunlar şemasında, bir sorunun sonuçları şemanın üst kısmında, nedenleri ise, alt kısmında belirtilir.

Buraya kadar anlatılan kısmı özetlemek gerekirse, "İşletme Mevcut Durum Analizi; işletmenin mevcut organizasyon yapısı, yönetsel sistemleri ve işleyiş biçimleri, prosesleri, yönetim tarzı ve çalışanların nitelikleri gibi konularda tespitlerde bulunmak amacıyla yürütülen çalışmadır.". İşletme mevcut durum analizi ile kurumda yaşanan handikapların gerçek nedenlerinin saptanması; eksik veya hatalı işleyen sistemlerin tespit edilerek, kurulmasına veya revize edilmesine destek sağlayacak bilgilere ulaşılması mümkündür. İşletmede geliştirilmesi gereken zayıf yönlerin üzerinde ayrıntılarıyla durulan analiz sayesinde, kurumun vizyonuna yönelik hareketlerini kısıtlayan veya vizyonuna ulaşmasını engelleyen sistemler, kurumun gerçek ihtiyaçları doğrultusunda belirlenir ve problemler ile nedenleri saptanır.

Fizibilite etütünün yapılmasından ve sorunların analiz edilip belirlenmesinden sonra yapılacak ilk iş, hedeflerin ortaya konulmasıdır. Bunun için;

"İşletme mevcut durum analizi; işletmenin mevcut organizasyon yapısı, yönetsel sistemleri ve işleyiş biçimleri, prosesleri, yönetim tarzı ve çalışanların nitelikleri gibi konularda tespitlerde bulunmak amacıyla yürütülen çalışmadır."

- ✓ Gelecekteki durum tanımlanmalı,
- ✓ Hedefler hiyerarşisi oluşturulmalı,
- ✓ Araç-amaç hiyerarşisi şemada gösterilmelidir.

Bu çalışma ile sorunlar şemasındaki olumsuz durumlar, olumlu gelişmelere dönüştürülmelidir. Örneğin; eğitim-öğretim düzeyindeki düşüş, eğitim ve öğretim düzeyinin yükseltilmesine dönüştürülebilir. Bu olumlu gelişmeler araç-amaç ilişkisini ortaya koyan hedefler şeması biçiminde sunulur.

Strateji çözümlenmesi, "hedeflere ulaşmanın alternatif yollarını belirlemek, değerlendirmek, yorumlamak ve seçim yapmaktır". Başka bir deyişle, "Strateji çözümlenmesi; proje amacının gerçekleştirilmesi için olası stratejilerin belirlenmesi ve proje stratejilerinin seçilmesidir."

Hedeflerden biri veya birkaçı gelecekte yapılması gereken eylemlere uygulanacak strateji olarak seçilir. Uygun ve gerçekleştirilebilir strateji seçiminde, projeden etkilenenlerin öncelikleri, bütçe, strateji analizi, başarı şansı, maliyet ve proje süresi gibi ölçütler temel alınabilir. Bu ölçütler, alternatif stratejilerin değerlendirilmesinde ve gelecekte yapılacak eylemlerin seçilmesinde kullanılır. Ölçütler, başta karar verenler olmak üzere ilgili taraflarca belirlenir.

İşletme Mevcut Durum Analizi, analiz ekibi tarafından yarı yapılandırılmış mülakat, belge inceleme, gözlem ve anket yöntemleri ile gerçekleştirilebilir.

Mülakat yöntemi olarak, "yarı yapılandırılmış mülakat" tercih edilmelidir. Mülakat sırasında "İşletme Veri Toplama Formu" kullanılır. İşletme Mevcut Durum Analizi sırasında yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin kullanılması ile, tüm görüşmecilere aynı türde sorular sorularak, bir taraftan standartlaşma sağlanır; diğer taraftan da görüşmecinin yöneltilen soruların haricinde gözlediği hususlar üzerinde konuşmasına olanak tanınır. Bu suretle analize esneklik kazandırılır. Böylece mevcut durumun tespiti farklı veya benzer konulara ilişkin görüşler elde edilebilir. Mülakat, genellikle, kişi başına 1 iş günü ile ¼ iş gü-

Strateji çözümlenmesi, "hedeflere ulaşmanın alternatif yollarını belirlemek, değerlendirmek, yorumlamak ve seçim yapmaktır". Başka bir deyişle, "Strateji çözümlenmesi; proje amacının gerçekleştirilmesi için olası stratejilerin belirlenmesi ve proje stratejilerinin seçilmesidir."

nünü kapsayacak bir çalışmadır. Sıra ortaklara ve üst kademeye yöneticilere gelindiğinde süre uzar. Analiz alt kademede istihdam edilen kişilerle yapılacak görüşmelerle başlar, tepe yönetimle yapılacak görüşmelerle son bulur.

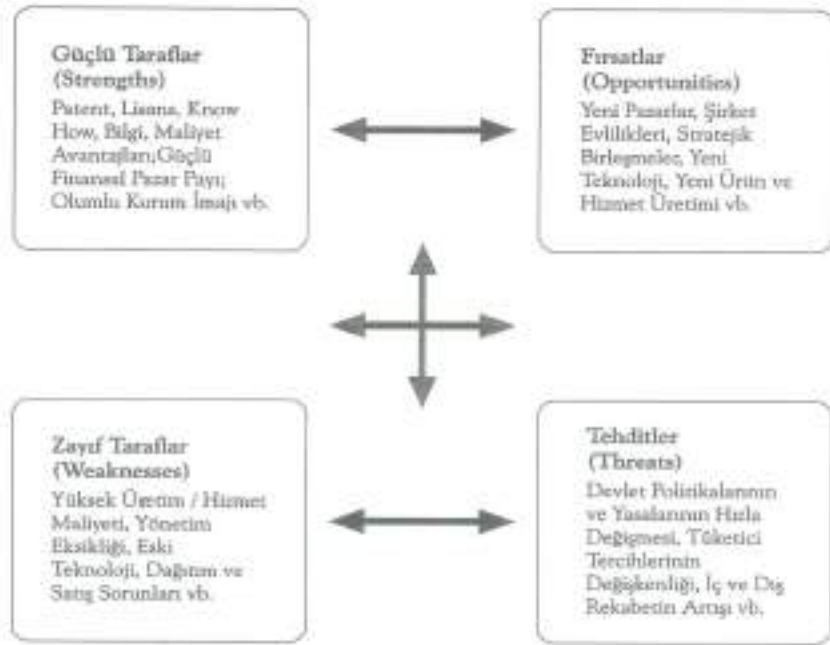
Mülakat yöntemi uygulanırken aynı zamanda, görüşme yapılan kişiler, iş başına yönlendirilerek icraatları; iş oluş prosedürü ve yöntemleri incelenir. Bu aşamada, iş akış süreci gözlemlenerek, tıkanma noktaları tespit edilir, sorunların aciliyet ve önem kriterleri dikkate alınarak olası çözümler üretilir.

SWOT Analizi (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats): SWOT Analizi'nde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda, işletme için ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise, işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

Fırsatlar, "dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek unsurlardır". Tehditler, "işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için istenmeyen oluşumlardır". Üstünlükler, "işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkanlar, rakiplerine karşı üstünlük kazanmasını sağlayan varlıkları ve yetenekleridir". Zayıflıklar, "işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin hedeflere ve rakiplere oranla güçsüz ve düşük olduğu durumlarıdır".

Aktarılanlar dikkate alındığında, İşletme SWOT Analizi, "İşletmenin güç alanında bulunan ve işletmeyi etkisi altına alan faktörlerin sistematik bir yaklaşımla incelenmesidir." şeklinde tanımlanabilir. İşletme SWOT Analizinin kapsamı aşağıdaki şekil yardımı ile açık bir şekilde görülmektedir (Şekil 3.2.).

SWOT Analizi'nde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda, işletme için ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise, işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.



Şekil 3.2.
SWOT Analizi

"İşletme SWOT Analizi" sonucunda; işletmenin kurumsallaşma düzeyini yükseltmesini engelleyen zayıf taraflar, kurumsallaşma düzeyini yukarıya çekmeyi destekleyen güçlü taraflar, işletmenin vizyon hedefine doğru ilerlerken karşısına çıkabilecek fırsatlar ve tehditler kurum içi ve kurum dışı uzmanların ve çalışanların katılımıyla tespit edilir.

Yönetime, finansmana, pazarlamaya, üretime, Ar-Ge'ye ve insan kaynaklarına vb. ilişkin sistemlerin kuruma özgü olarak yeniden kurulabilmesi/revize edilebilmesi ve kurum performansı ile çalışan tatminini artıracak şekilde düzenlenebilmesi için, öncelik, analiz çalışmasının yürütülmesindedir. Analiz çalışmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda kurumda ihtiyaç duyulan sistemler aciliyet ve önem sıralaması dikkate alınarak yapılandırılmaya başlar.

"İşletme SWOT Analizi" sonucunda;

- ✓ İşletmenin kurumsallaşma düzeyini yükseltmesini engelleyen zayıf taraflar, kurumsallaşma düzeyini yukarıya çekmeyi destekleyen güçlü taraflar,
- ✓ İşletmenin vizyon hedefine doğru ilerlerken karşısına çıkabilecek fırsatlar ve tehditler kurum içi ve kurum dışı uzmanların ve çalışanların katılımlarıyla tespit edilir.

SWOT Analizinde, "Nominal Grup Tekniğinden" yararlanılır. Bu teknikte konunun uzmanları bir araya getirilir. Uzmanlar, pozisyonları ve uzmanlıkları gereği işletme ve işletmenin içinde bulunduğu çevre ile ilgili bilgilere sahiplerdir. Toplantı öncesinde analiz esnasında yararlanmak üzere seçilen uzmanlardan bilgilerini güncellemeleri istenir.

Analize başlamadan önce, 2-3 saatlik bir eğitimle işletme SWOT Analizine katılacak olan işletmenin sahiplerine, yöneticilerine ve kritik işleri icra eden personeline, konu hakkında bilgi aktarılır, kişisel olarak yanıtlamaları gereken formlar açıklanır, gerekli talimatlar verilir ve formlar aracılığıyla bireysel değerlendirmeler yapmaları istenir.

İşletme SWOT Analizi, işletmenin kaderi üzerinde karar verme yetkisine sahip sermayedarların, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, yöneticilerin, kritik işleri yürüten personelin katılımıyla, en az 2 günlük konaklamalı bir toplantı ile gerçekleştirilir. Ana çalışma grubundaki kişi sayısı 35-45 arasında olabilirken; çalışma ana grup ve alt gruplar şeklinde yürütülür. Ana grupta, analize katılan tüm üyeler yer alırken; alt gruplarda yönetim kademeleri, iz grupları gibi kriterler dikkate alınarak grup üyeleri belirlenir. Çalışma gruplarındaki kişi sayısı en çok 10-12'dir. Grubu oluşturan kişiler, kişisel görüşlerini ve fikirlerini ortaya koymakla sorumlu olup, grup halinde bir karara varmak ve fikir birliği oluşturmak zorunda değildirler. Katılımcılar, bağımsız olarak düşüncelerini belirtirler. Bunu sağlamak için planlama aşamasında grupta kendilerini doğrudan etkileyecek ve kararlarını yönlendirecek üstlerinin bulunmamasına gayret edilir. Kısacası, Nominal Grup Tekniği adı verilen bu teknikte, grup terimi sadece bağımsız karar verebilen ve yine bağımsız olarak hareket edebilen, aralarında ast-üst ilişkisi bulunmayan katılımcılardan oluşan alt topluluklar ifade eder.

Analiz esnasında misyon, vizyon, fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar ile ilgili tanımlamalar yapılır. Misyon dan yola çıkarak ve belirlenen vizyon dikkate alınarak, çalışma sırasında kurumun mevcut yapısının ve stratejilerinin, saptanan vizyona ulaşmak için yeterli olup olmadığı; iz-

SWOT Analizinde, "Nominal Grup Tekniğinden" yararlanılır. Bu teknikte konunun uzmanları bir araya getirilir. Uzmanlar, pozisyonları ve uzmanlıkları gereği işletme ve işletmenin içinde bulunduğu çevre ile ilgili bilgilere sahiplerdir. Toplantı öncesinde analiz esnasında yararlanmak üzere seçilen uzmanlardan bilgilerini güncellemeleri istenir.

lenmesi gereken alternatif stratejik yolun ne olabileceği üzerinde durulur.

Gruplar toplandıktan sonra, her katılımcıya çevre koşullarının oluşturabileceği fırsatlar ve tehditler ile işletmenin sahip olduğu üstünlükleri ve zayıflıkları kendi görüşlerine göre yazmaları istenir. Her katılımcı tartışma yapmadan, başkası ile görüş alışverişinde bulunmadan bağımsız olarak fırsatları, tehditleri, üstünlükleri ve zayıflıkları not eder. Akabinde her katılımcının görüşleri tahta veya kâğıt posterlere yazılır. Bu aşamada, katılımcılar arasında tartışmalar ve fikir alış veriş yapılmaması önlenir. Her görüş yazılana kadar da, durum devam eder. İzleyen evrede, görüşler katılımcılarınca açık bir şekilde ifade edilir ve katılımcılar tahta veya kâğıt posterdeki yazılı görüşleri tartışmaya başlarlar.

Son aşamada, katılımcılar not edilenlerin ve tartışılanların ışığı altında bağımsız olarak kendi tercihlerine göre fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar arasında önem ve aciliyet kriterlerine göre sıralama yaparak not verirler. Burada üzerinde durulması gereken nokta, sıralamanın ve notlanmanın yine bağımsız olarak yapılmasına ilişkindir. En yüksek nottan başlayarak fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar sıralanarak "SWOT Matrisi" oluşturulur. Ancak bu matris, işletmenin tüm üstünlüklerinin ve zayıflıklarının yer aldığı mutlak bir liste değildir. Firmanın bulunduğu sektöre, koşullara göre liste, değişiklik gösterebilir. Liste tartışmaya açılarak, SWOT Matrisi son haline getirilir. Çalışmanın tamamlanmasından sonra elde edilen verilerden fırsatlar, stratejik planlamada değerlendirilmek üzere dikkate alınır. Tehditler, analiz sonrasında bertaraf edilmek amacıyla yapılacak çalışmalar listesinin başına eklenir. Güçlü yönlerden tehditleri ve zayıflıkları gidermede; zayıf yönlerden ise firmada kurulması gereken sistemlerin tespitinde yararlanılır.

Değişim getirisini tespit etmek için değişimin müşterilere katkısı nedir? Değişimin kurumun uluslar arası rekabet gücüne katkısı ne kadardır? gibi sorular sorulabilir.

f. Değişimin Aciliyet / Önem Sıralamasına Göre Yapılacak İşlere ve Kurulacak Sistemlere Karar Verilmesi

Uygulama esnasında kurulması gereken sistemler bu aşamada belirlenir. Sistemlere ilişkin aciliyet/önem kriterleri dikkate alınarak kararın verilmesi, değişimin olası etkilerine bağlıdır ve bu amaçla karar matrisi oluşturulmalıdır. Karar matrisinde benzer ağırlıklara sahip üç boyut vardır: 1. Değişimin getirisi, 2. Değişimin etkisi, 3. Uygulama.

- ✓ **Değişimin Getirisi:** Değişimin gerçekleştirilmesi sonucunda finansal ya da finansal olmayan konularda yeni fırsatlar anlamında elde edilecek kazancın büyüklüğü önemlidir. Bu amaçla;
 - Değişimin müşterilere katkısı nedir?
 - Değişimin kurumun uluslar arası rekabet gücüne katkısı ne kadardır?
 - Değişimin oluşturacağı fırsatlar nelerdir?
 - Değişimin çalışanların gelişimine katkısı nedir?
 gibi sorular sorulabilir.
- ✓ **Değişimin Etkisi:** Değişimin kurum içinde etkilediği kitlenin büyüklüğü ve iş sonuçlarına etkisi ile ilgili konular ele alınır. Bu amaçla;
 - Değişimin iş sonuçlarına etkisi nasıldır?
 - Değişim iş sonuçlarına ne kadar sürede etki edecektir?
 - Çalışanların % kaçısı değişimden etkilenecektir?
 - Değişimin şirket vizyonuna katkısı nedir?
 - Değişimin şirket değerleriyle uyumu nasıldır?
 - Değişimin iştiraklere uygulanma potansiyeli nedir?
 gibi sorular sorularak, cevaplandırılabilir.
- ✓ **Uygulama:** Değişimi uygulamanın zorluğu, uygulamak için gerekli kaynak ihtiyacının boyutu ile ilgilidir. Bu amaçla bazı soruların sorularak yanıtlanması gereklidir.

Örneğin;

 - Projeye duyulan ihtiyaç ne kadar acildir?
 - Değişim için gerekli dış kaynak ihtiyacı ne kadardır?

Değişimin etkisini saptamak için değişimin iş sonuçlarına etkisi nasıldır? Değişim iş sonuçlarına ne kadar sürede etki edecektir? Çalışanların % kaçısı değişimden etkilenecektir? gibi sorular sorulabilir.

Uygulama aşaması; değişim planının, stratejilerin, yönetmeliklerin ve taktiklerin uygulamaya konulduğu aşamadır.

- Değişimi gerçekleştirmenin zorluğu nedir?
- Değişimin başarıyla uygulanma şansı nedir?
- Değişimi gerçekleştirmek ne kadar zaman alır?
- Değişim için gerekli iç kaynak ihtiyacı ne kadardır?
- Değişimin içerdiği riskler nelerdir?

Bu üç boyutun altında yer alan kriterlere göre değerlendirilen değişim alternatifleri arasından, değişimin getirisine ve toplam etkinin büyüklüğüne göre önceliklendirme yapılmalıdır. Yapılan bu önceliklendirmenin sağlıklı olması, uygulamanın etkinliğini artırır.

3. Uygulama

Planların, tasarıların, organizasyonel düzenleme kararlarının yürürlüğe alındığı uygulama aşaması; değişim planının, stratejilerin, yönetmeliklerin ve taktiklerin uygulamaya konulduğu aşamadır. Planlama ve organize etme, yönetimin statik yönünü ifade ederlerken; uygulama ise, dinamik yönüne ilişkindir. Bu aşamada yöneticilerin iş yaptırma yöntemleri, emir verme tarzları, liderlik biçimleri, karar verme tarzları, kuralları belirleme ve uyulmayı sağlama biçimleri ile ilgili konular yer alır. Ayrıca, kurumun kalite, maliyet, hız, hizmet üzerine odaklanma şekli; yapının, sistemlerin, politikaların ve tüm süreçlerin yeniden düşünülme veya tasarlanma oranı, riskin yönetilme biçimi gibi hususlar da ele alınır. Temel amaç, hedeflere ulaşmada işletmenin maddi ve beşeri kaynaklarının etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Amaçların gerçekleştirilmesi için; risklerin yönetilmesi, çok yönlü ve süreklilik gösteren iletişim sisteminin kurulması, üreticiliğin geliştirilmesi, vizyoner/dönüşümsel liderliğin uygulanması ve bilginin yönetilmesi gereklidir.

a. Risklerin Yönetilmesi

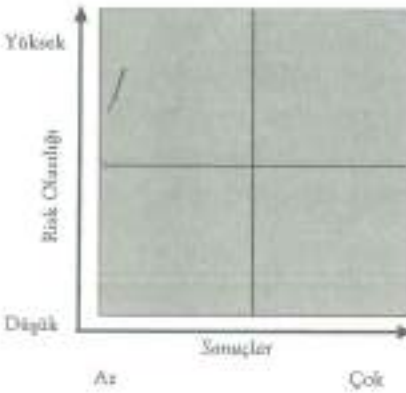
Risk, "Belirli bir zaman aralığında, hedeflenen sonuca ulaşamama, kayba veya zarara uğrama olasılığıdır." Gelecekte karşılaşılabilecek potansiyel sorunlara, tehditlere ve tehlikelere işaret eder ve zamana bağlıdır. Genellikle, tam ve net olarak bilinemez veya öngörülemez. Risk, sadece olumsuzluk-

Risk, "Belirli bir zaman aralığında, hedeflenen sonuca ulaşamama, kayba veya zarara uğrama olasılığıdır."

ları ifade eden bir kavram olarak düşünülmemelidir. Başarılı biçimde yönetildiğinde şirketlere büyük fırsatlar ve kazançlar sağlayabileceği dikkatten uzak tutulmamalıdır.

Hissedarlara mümkün olan en fazla getiriye sağlamak ve şirket hisse değerini artırmak ancak risklerin doğru biçimde yönetilmesiyle mümkündür. Her fırsat, aynı zamanda riskleri de içerdiğinden sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama da ve büyüme hedeflerine ulaşmada, risklerin etkin şekilde yönetilmesi gereklidir. Risk yönetimi sayesinde, gelecekte karşılaşılması önceden bilinmeyen olayların tanımlanması ve ortaya çıkma olasılıklarının tahmin edilmesi mümkün olur. Bu sayede, olumsuz sürprizlerin işletmeye vereceği zararlar minimize edilebilir. Risk yönetimi, olumsuz gelişmelerin yüklerine dayanabilecek esnek işletme yapılarının ve stratejilerinin önceden geliştirilmesini sağlar. Olumsuz etkilere sahip çevresel gelişmelerin etkilerine karşı, işletmenin korunmasını kolaylaştırır. Varlıkların, borçların ve sermayenin, olumsuz gelişmelere dayanıklı yapılara kavuşturulması için, önceden planlama yapılmasını ve stratejik kararlar verilmesini sağlar.

Anlatılanlar ışığında risk yönetimi, "Bir işletmeyi etkileyebilecek belirsiz olayların belirlenmesini, denetlenmesini, yok edilmesini ya da en aza indirilmesini kapsayan süreçtir."



Risk yönetiminde önemli yeri olan risk analizi ise, "Güvenlik risklerinin, ölmesi ve önlem alınması gereken alanlarının belirlenmesi sürecidir."

Risk analizi ve yönetiminin amacı, kurum içinde olabilecek tehlikelere cevap verebilecek,

kasıtlı ya da kasıtsız tehditlerin etkisini ve tehditlerin gerçekleşme ihtimalini azaltacak hazırlıkları, prosedürleri ve kontrol noktalarını teşhis etmektir. Dolayısıyla bu

Risk yönetimi sayesinde, gelecekte karşılaşılması önceden bilinmeyen olayların tanımlanması ve ortaya çıkma olasılıklarının tahmin edilmesi mümkün olur.

Risk analizi ise, "Güvenlik risklerinin, ölmesi ve önlem alınması gereken alanlarının belirlenmesi sürecidir."

çalışmalar, fayda-maliyet analizini, seçimi, gerçekleştirimi, önlemlerin güvenlik değerlemesini içerir.

Kurum içinde değişimi iyi yönetebilmek için, tüm riskli alanları doğru şekilde tanımlayarak risk matrisine yerleştirmek ve gerekli önlemleri almak gerekir. Riskin temel bileşenleri, "oluşma olasılığı" ve oluşma durumunda "sonucu etkileme derecesi" hususlarıdır. Risk matrisi, risk olasılıklarını ve sonuçlarını içerir. Risk olasılıkları başlığı altında; mevcut durum; kontrol edilebilirlik ve önlem almak için gereken zaman ile ilgili konular vardır. Sonuçlar başlığı altında ise, etkilenen kişi sayısı; iş sonuçlarına etki; etki ve sonuç arasındaki zaman başlıkları bulunur.

Değişim projesinin genel karakteri doğrultusunda farklılıklar gösterebilen risk alanları, temelde kurumun dış çevresinden veya iç çevresinden kaynaklı olabilir.

Dış çevredeki riskler arasında, ekonomik, politik, sosyal, kültürel, ekolojik, teknolojik, demografik, sektörel (rakip, tedarikçi, müşteri) riskler sayılabilir. Kurumun iç çevresindeki riskler ise, finansman, satın alma, pazarlama, teknoloji, insan kaynakları, üretim, muhasebe gibi riskler olabilir. Burada, kurumun üzerinde etkide bulunabileceği risklerden bir kısmına yer verilecektir.

✓ **Finansal Risk:** Finansal risk; döviz kuru riski ve faiz oranı riski, ana başlıkları altında ele alınabilir. Döviz kuru riski, "Varlıkların, borçların veya faaliyet kârının kısacası yerel para birimiyle ifade edilen reel değerlerin, döviz kurlarındaki beklenmeyen değişikliğine duyarlılığıdır.". Bu risk 3 başlıkta toplanabilir: 1- İşlem riski, 2- Ekonomik (faaliyet) risk, 3- Muhasebe (dönüştürme) riski.

İşlem riski, "Kur değişimlerinden dolayı, dövizle yapılan vadeli bir ticari veya malî işlemin para değerindeki değişme olasılığıdır.". Bu amaçla, gelecek sözleşmeleri, döviz opsiyonları, swap işlemleri, karşılıklı kredi, öne alma ve geciktirme, çapraz koruma, döviz çeşitlendirme gibi yöntemlerle kur riskinden korunabilir.

Döviz kuru riski, "Varlıkların, borçların veya faaliyet kârının kısacası yerel para birimiyle ifade edilen reel değerlerin, döviz kurlarındaki beklenmeyen değişikliğine duyarlılığıdır.".

İşlem riski, "Kur değişimlerinden dolayı, dövizle yapılan vadeli bir ticari veya malî işlemin para değerindeki değişme olasılığıdır.".

Ekonomik risk, "Bir şirketin uzun vadeli nakit akımlarının gelecekte beklenmeyen döviz kuru değişikliklerinden hangi yönde ve ne ölçüde etkileneceği ile ilgili olup; beklenmeyen döviz kuru değişimlerinin şirket faaliyetlerinin değerine etkisini ifade eder.". Bir işletmenin uzun vadede faaliyetlerinden elde ettiği nakit akımlarının ulusal para cinsinden bugünkü değerinin, döviz kuru değişiklikleri neticesinde değişmesi ihtimalinden kaynaklanır. Faaliyetlerin, satışların, girdilerin, üretimin ve finansmanın çeşitlendirilmesi ile, ekonomik risk yönetilebilir.

Muhasebe riski ise, "Bir işletmenin finansal tablolarının döviz kuru hareketlerinden etkilenme oranıdır.". İşletmenin yurtdışı faaliyetleri de dahil olmak üzere bütün faaliyet sonuçlarının ulusal para birimine çevrilerek finansal tablolara yansıtılması gerekliliğinden kaynaklanır. Muhasebe riskinden korunmak için, bilançodaki belli bir para cinsinden olan toplam varlık kalemleri tutarları, toplam borç kalemleri tutarları ile denkleştirilebilir; değer kazanması beklenen para biriminden olan varlıklar artırılırken borçlar azaltılabilir; değer kaybetmesi beklenen para biriminden olan varlıklar azaltılırken, borçlar çoğaltılabilir.

İşletmelerin finansal işlemlerde karşı karşıya kaldıkları riskler, döviz kuru riski ile sınırlı değildir. İşletmeler aynı zamanda faiz oranı riski ile de karşılaşabilirler. Faiz oranı riski; "şirket karının, nakit akımlarının ve değerinin faiz oranlarındaki değişimlere karşı hassasiyetini" ifade eder. Bu riski yönetebilmek için, farklı vadelerden, vadeli teslim oranı sözleşmelerinden, faiz ve döviz swapı işlemlerinden, döviz gelecek sözleşmesi üstüne opsiyonlardan yararlanılabilir.

✓ **Teknolojik Risk:** Teknolojik yeteneklerdeki zaafiyetlerden, ürün ve hizmet çeşitleme veya geliştirme süreçlerindeki yetersizliklerden vb. kaynaklanan teknolojik risk, işletmelerde önemli bir maliyet kalemidir. Yeni bir ürün geliştirmek veya yeni bir teknoloji satın almak pahalı iştir. Teknolojik yeteneğin başansı için, bütçeden Ar-Ge'ye ayrılan payın ve mühendislik çalışmalarına verilen desteğin önemi büyüktür. Satış oranı düşük bir ürünün geliştirilmesi ve pazara sürülmesi ya da yüksek maliyetle alınan bir teknolojinin

Muhasebe riski ise, "Bir işletmenin finansal tablolarının döviz kuru hareketlerinden etkilenme oranıdır.".

Faiz oranı riski; "şirket karının, nakit akımlarının ve değerinin faiz oranlarındaki değişimlere karşı hassasiyetini" ifade eder.

Teknolojik yeteneklerdeki zaafiyetlerden, ürün ve hizmet çeşitleme veya geliştirme süreçlerindeki yetersizliklerden vb. kaynaklanan teknolojik risk, işletmelerde önemli bir maliyet kalemidir.

Pazarlama riski arasında ürünün müşteriye ulaştırılmasındaki ve hizmetin sunulmasındaki gecikmeler; ambalajlamadaki eksikliklerin hukuki sonuçları; sipariş alım hataları; yanlış fiyat politikası; rakip firmaların yeterince dikkate alınmaması; tüketici beklentilerinin doğru tespit edilememesi ve beklentilerdeki değişikliklerin uygulamaya aktarılmaması; zamanlama hataları sayılabilir.

iş süreçlerini yeterli derecede iyileştirmemesi, firma karında ciddi bir azalmaya hatta, zarara neden olabilir. Bu noktada, dış çevre koşullarının özellikle pazar ve tüketici analizi ile iç çevre analizi sonuçlarının dikkatle incelenmesi gerekir.

Sonuç itibarıyla, müşteri ihtiyaçlarını uzun vadede karşılayan, rakipler karşısında işletmenin gücünü artıran, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine destek olan, teknolojinin ve know-how'un satın alımı; işletmenin pazardaki konumunu önemli ölçüde yükseltir. Bu amaçla, ihtiyaç tespiti üzerinde önemle durulmalı ve fayda maliyet analizi yapıldıktan sonra, teknoloji ve know-how alımına karar verilmelidir.

✓ **Pazarlama Riski:** Ürünün müşteriye ulaştırılmasındaki ve hizmetin sunulmasındaki gecikmeler; ambalajlamadaki eksikliklerin hukuki sonuçları; sipariş alım hataları; yanlış fiyat politikası; rakip firmaların yeterince dikkate alınmaması; tüketici beklentilerinin doğru tespit edilememesi ve beklentilerdeki değişikliklerin uygulamaya aktarılmaması; zamanlama hataları; hedef kitle seçiminde yanlışlıklar; doğru reklam stratejilerinin izlenmemesi gibi durumlar, pazarlama riski başlığı altında incelenebilir.

Pazarlama riskinin yönetilebilmesi için işletmenin pazar araştırması yapması son derece önemlidir. Bu amaçla,

- ✓ Şirket vizyonu ve ürünlere/hizmetlere olan talep arasında nasıl bir ilişki vardır?
- ✓ Ne araştırılmalıdır?
- ✓ Araştırma nasıl yapılmalıdır?
- ✓ Araştırma sonuçları gerçeği yansıtıyor mu?
- ✓ Tüketicilerin istekleri yanılmadan tam olarak tespit edilebiliyor mu?
- ✓ Yanılma riski var mıdır? gibi sorular yanıtlanmalıdır.

Pazarlama riskinin yönetilmesinde bir başka önemli olan ürün geliştirmedir. Bu amaçla;

- ✓ Ürünün pazar talebine ve işletme hedeflerine yanıt vermesi için neler yapılmalıdır?
- ✓ Talebin karşılanması için nasıl üretilmelidir?

- ✓ Ürünün geliştirilmesi esnasında ne gibi riskler ortaya çıkabilir? soruları yanıtlanmalıdır.

Fiyatlandırma riskinin yönetilmesi amacıyla yanıtlanması gereken sorular arasında;

- ✓ Fiyatlandırma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmada (karlılık, pazar payı vb.) nasıl ve ne kadar önemlidir?
- ✓ Fiyatlandırma, ürünün sadece üretim maliyetlerini mi yansıtır yoksa genel üretim giderlerini de kapsıyor mu?
- ✓ Riskleri nelerdir?
- ✓ Rekabete etkisi nasıl olur? sayılabilir.

Reklam ve promosyon riskinin yönetilmesinde, yanıtlanması gereken sorular;

- ✓ Promosyon yöntemi, işletme amaçlarına uygun mudur?
- ✓ Uygun reklam ve promosyon stratejisi nedir?
- ✓ Reklam ve promosyon bütçesi yeterli mi?
- ✓ Promosyonun riskleri nelerdir?
şeklinde sıralanabilir.

Son olarak, dağıtım kanalı riskinin yönetilmesinde ise,

- ✓ Ürünün pazara en etkin biçimde nüfuz etmesi için toptancılar, bayiler kullanılmalı mıdır?
- ✓ Araçlarla satışın riskleri nelerdir?
- ✓ Ürünün müşteriye ulaşma biçimi ve zamanı nedir?
- ✓ Kontrol nasıl sağlanır? soruları yanıtlanmalıdır.

Ayrıca, işletmenin, tüketicinin bazı sorularına yanıt verecek bir pazarlama stratejisi geliştirmesi de riski yönetmek açısından önemlidir. İşletmenin empati yaparak yani tüketici açısından düşünerek, yanıtlaması gereken sorular arasında,

- ✓ Bu ürünü almalı mıyım?
- ✓ Bu ürünü alabileceğim en iyi kaynak bu mu?
- ✓ Bu ürünü şimdi mi almalıyım?
- ✓ Önerilen yarara ihtiyaç duyuyor muyum?
- ✓ Önerilen ürün beklenen faydayı sağlayacak mı?
- ✓ Almalı mıyım?

İşletmenin empati yaparak bu ürünü almalı mıyım? Yani müşteri açısından düşünerek bu ürünü alabileceğim en iyi kaynak bu mu? Bu ürünü şimdi mi almalıyım? gibi soruları yanıtlamalıdır.

Üretim riskinin sebepleri arasında müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun kalitede, dizaynda, sürede, içerikte bir ürünün üretilmemesi ve dolayısıyla müşterinin kaybedilmesi sayılabilir.

✓ Fiyatı uygun mu? vb. sayılabilir.

Hedef kitlenin belirtilen sorulara verecekleri yanıtları, nasıl kendi ürünlerime/hizmetlerime çevirebilirim? sorusu ise, buradaki kilit noktadır.

Bahsi geçen hususlar, müşterinin ürünlerden ve hizmetlerden, tatmin veya memnuniyet duymasına ya da duymasına neden olur. Müşteri, beklentilerini işletmede bulamıyorsa, rakiplerin müşterisi haline gelir ve şirket gelirinde azalma olur. Bu durumun sürekliliği ve önlenememesi ise, şirketin hayatiyetini riske sokar.

✓ **Üretim Riski:** Müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun kalitede, dizaynda, sürede, içerikte bir ürünün üretilmemesi, müşteri kaybının önemli sebeplerinden biridir. Dolayısıyla, hatalı üretim, iade ve kapasite kullanım oranları, Ar-Ge'nin fonksiyonellik düzeyi, zaman ve hareket etüdü sonuçları, stok devir hızı, üretimin nakide çevrilme süresi, maliyet odaklı üretim gibi konular, üretimde risk yönetimini gündeme taşır. Bahsi geçen hususların, Ar-Ge, kalite kontrol yönetimi sürecini fiilen veya Risk Komitesi aracılığıyla yönlendirip, izlemelidir.

Risk Komitesi'nin kurulması durumunda, komite başkanı, bu konuda uzman bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve üyeleri de, kredi riskinden, piyasa riskinden ve operasyonel risklerden sorumlu üst kademe yöneticiler olabilir. Yönetim Kurulu'nun denetim ve gözetim fonksiyonlarının yerine getirilmesine yardım eden Denetim Komitesi'nde, risk yönetiminden sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi'nin görev alması, Yönetim Kurulu'nun etkinliğini artırır. Yönetim Kurulu, Risk Komitesi'nin çalışma usullerini, esaslarını, görevlerini, sorumluluklarını, kurumun risk politikasına uygun olarak belirlemelidir.

Bu noktada Yönetim Kurulu'nun üzerine düşen bazı sorumluluklar vardır. Bunlar, aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

✓ Risk yönetimi sisteminin kurulmasını ve işletilmesini destekleme,

- ✓ Risk yönetiminin içerdiği kavram ve teknikler hakkında bilgi sahibi olma,
- ✓ Kurum hedeflerine ulaşmada risk yönetiminden nasıl yararlanılacağına karar verme,
- ✓ Komite üyelerinin bağımsız ve objektif olmalarını destekleme, onlara ihtiyaç duydukları alt yapıyı sunma,
- ✓ Raporlama ve izleme sistemini kurma,
- ✓ Sorumluluğu üst kademeden alt kademeye kontrollü biçimde yayma,
- ✓ Potansiyel risklerin erken teşhisi için erken uyarı sisteminin kurulmasını destekleme ve verileri doğru analiz etme,
- ✓ Riski kabul edilebilir seviyeye çekme tedbirlerini alma,
- ✓ Tüm finansal ve finansal olmayan risklerin raporlanmasını sağlama,
- ✓ Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler için maksimum fayda yaratma.

Risk yönetimi ile ilgili bir başka konu, şirket itibarından, değerinden ve geleceğinden birinci derecede sorumlu olan Yönetim Kurulu'nun, riski yönetmedeki etkinlik düzeyinin, Hissedarlar tarafından kontrol altında tutulmasına ilişkindir. Bu amaçla, hataları ve zararları gizleme, potansiyel riskleri göz ardı etme ve performansı gerçeğe aykırı biçimde bildirme gibi durumların oluşmasını engellemek veya oluşmuş durumları tespit etmek için Denetim/Değerleme Komitesi'nden yararlanabilirler. Gerek Hissedarlar'ın gerek Yönetim Kurulu'nun riski yönetmek için yararlanabileceği bazı uygulamalar vardır. Bu amaçla, risk yönetim sisteminden yararlanmak mümkündür. Çünkü risk yönetim sistemi, beklenmeyen olumsuz gelişmelerin zararlarını en aza indirmek için, kriz yönetimi yöntemlerinin geliştirilmesini, uygulanan karar seçenekleri için zararı kesme (stop loss) noktalarının önceden tespit edilebilmesini sağlayabilen tekniklerden oluşur. Yine, riski yönetmek için kurumsal yönetim ve risk yönetimi uygulamaları, birbirine destek olacak biçimde kurulup işletilebilir. Çünkü kurumsal yönetim, şirketi stratejik hedeflerine ulaştırmak amacıyla karar-

Yönetim Kurulu, Risk Komitesi'nin çalışma usullerini, esaslarını, görevlerini, sorumluluklarını, kurumun risk politikasına uygun olarak belirlemelidir.

Risk yönetim sisteminin temel amacı, bugünden, gelecekteki hedeflerden uzaklaştırma yönünde etkili olacak risklerin öngörülmesi, tanımlanması, etkilerinin hesaplanması ve ortaya çıkabilecek sapmaların en aza indirilmesi çarelerini önceden göstererek önlem alınmasını sağlamaktır.

İletişim, "bir şahıstan diğer bir şahsa bilginin, verinin ve anlayışının aktarılmasıdır".

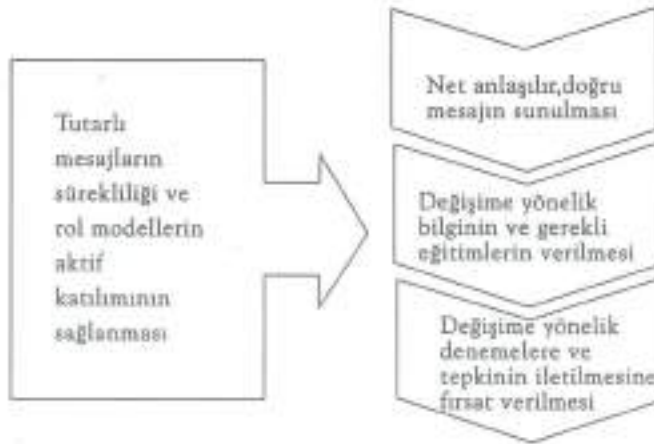
lar alınmasını sağlayan bir sistemdir. Bu nedenle, kararları alanlar gelecekte, elde edilecek kararın sonuçlarının sorumluluğunu da üstlenirler.

Özetle, risk yönetim sisteminin temel amacı, bugünden, gelecekteki hedeflerden uzaklaştırma yönünde etkili olacak risklerin öngörülmesi, tanımlanması, etkilerinin hesaplanması ve ortaya çıkabilecek sapmaların en aza indirilmesi çarelerini önceden göstererek önlem alınmasını sağlamaktır. Bu özelliği ile risk yönetim sistemi, işletmeyi hedefe götüren karar süreçlerinin başarılı sonuçlara ulaşması için ona destek veren bir yöntemler topluluğu olarak tanımlanabilir.

b. Çok Yönlü ve Sürekli İletişim Sisteminin Kurulması

Değişim projelerinde başarının en önemli güvencesi sağlıklı bir iletişim kurmaktan geçer ve zamanı iyi değerlendirmeyi gerektirir. İletişim, "bir şahıstan diğer bir şahsa bilginin, verinin ve anlayışının aktarılmasıdır". Bu tanım, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metodu, aracı, gereci ve tekniği; aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları); yazılı, sözlü ve sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir.

Başarılı bir değişim için, mesajların, net, anlaşılır ve açık biçimde verilmesi; diagonal (çok yönlü) iletişim kanallarından yararlanılması; sözel ve sözel olmayan tüm iletişim araçlarının (raporlama sistemi, iş akış sistemi, evrak akış sistemi, toplantı yönetimi, yönetmelikler vb.) kullanılması gereklidir. Değişim projelerinde, iletişimin erkisinin çok farklı boyutlarda olduğu göz önüne alınarak, riskli algılamalara neden olmamak adına, duyurular çok net mesajlarla yapılmalı ve sistem kontrol altında tutulmalıdır, (Şekil 3.3.).



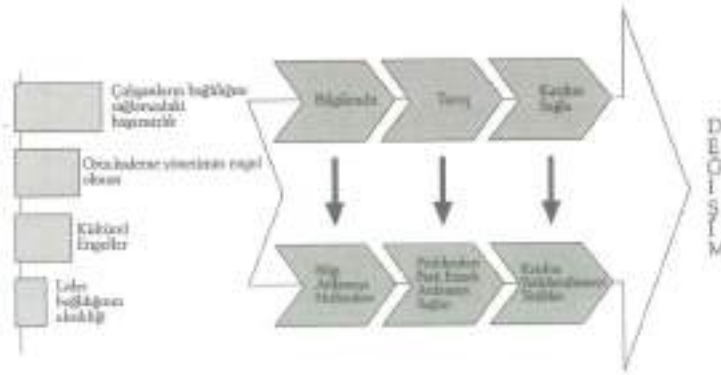
Şekil 3.3.
Değişimde Mesajın Aktarılması

İletişimin, değişim sürecinde etkin biçimde kullanılması için 3 temel noktanın üzerinde hassasiyetle durmak gereklidir: 1- Değişim engellerinin tespiti ve çözümlenmesi, 2- İletişimin yönetilmesi, 3- Temel ilkelerin belirlenmesi ve değişim kültürüne entegre edilmesi.

✓ **Değişim Engellerinin Tespiti ve Çözülmesi:** Etkin iletişim, değişimin önündeki engelleri (Şekil 3.4.) ortadan kaldırabilir ve değişim kurum kültürüne hızla entegre edilmesini sağlayabilir. İletişimde kritik başarı faktörlerinin ve yönünün doğru şekilde kullanımı, çalışmalarda katalizör rolünü oynar. Bu nedenle, değişim projesine başlamadan önce iletişim önündeki engelleri kaldırmak, projenin hedeflenen biçimde gerçekleştirilmesine yardım eder.

İletişimin, değişim sürecinde etkin biçimde kullanılması için 3 temel noktanın üzerinde hassasiyetle durmak gereklidir: 1- Değişim engellerinin tespiti ve çözümlenmesi, 2- İletişimin yönetilmesi, 3- Temel ilkelerin belirlenmesi ve değişim kültürüne entegre edilmesi.

Değişimin önündeki engeller arasında, çalışanların bağlılığını sağlamada başarısızlık, kültürel engeller, liderlik özelliklerini kullanmada yetersizlik sayılabilir.

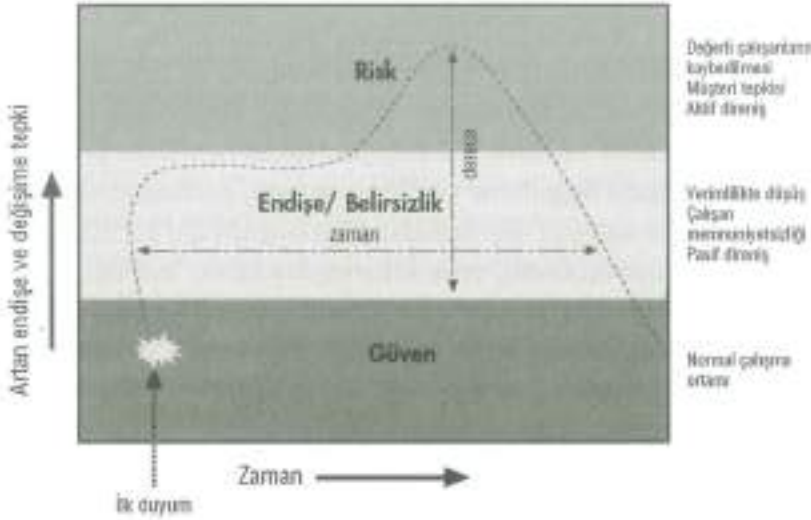


Şekil 3.4.
Değişimin Önündeki Engeller

Değişimin önündeki engeller arasında, çalışanların bağlılığını sağlamada başarısızlık, kültürel engeller, liderlik özelliklerini kullanmada yetersizlik sayılabilir. Çalışanların kuruma, yöneticilerine ve işe bağlılık derecelerinin düşük olması, değişim ihtiyacının anlaşılmasını ve değişimin sahiplenilmesini engeller. Değişime ihtiyaç hissetmeyen çalışanlar, değişimi gerçekleştirmek bir tarafa, değişime karşı kulis faaliyetlerinde bulunurlar. Eğer kurum kültürü de, eski alışkanlıkların kırılmasını değil, ataleti destekliyorsa, etkin bir liderlik biçimi uygulanamıyorsa değişimin başarıyla tamamlanması zorlaşır. Bununla birlikte, bir kurumda değişim engelleri ve nedenleri gerçek manasıyla tespit edilebiliyorsa, çözüme ulaşılması kuvvetle muhtemeldir.

Belirtilen engellerin aşılmasında bilgi alışverişinin çok yönlü hale getirilmesi ve hızlandırılması, tartışmaları yöneterek problemlerin fark edilmesi ve anlaşılması, katılım sağlamak amacıyla yetki devredilmesi ve personelin güçlendirilmesi öncelikle ele alınması gereken konulardandır. Akabinde iletişimin kontrol altında tutularak yönetilmesi üzerinde durulmalıdır. İletişimin yönetilmesine yönelik Prosci'nin modelinden söz edilebilir.

✓ **İletişimin Yönetilmesi:** İletişimin yönetilmesine yönelik Prosci tarafından geliştirilen ve Risk Modeli adıyla anılan bir çalışma vardır. Prosci'nin Risk Modeli'ne göre (Şekil 3.5.), iletişimin kontrol altına alınmasında, belirsizliğin giderilmesi önemli bir faktördür. Kontrolsüz iletişim, kuruma zarar verecek boyutta risklere yol açabilir. Belirsizlik kaynaklı endişenin zaman içerisinde artması ise, değişime direnci de artırır. Endişe giderilemediği noktada verimli personelin işten ayrılması durumuyla karşılaşılabilir. Dolayısıyla kurumda yeni personel ihtiyacı ortaya çıkar. Bu kişilere yapılan eğitim ve adaptasyon harcamaları ile birlikte, yüksek personel değişim oranı, kurumun geleceğine şüphe ile bakan güvensiz personelin istihdamı ile sonuçlanır.



Şekil 3.5.
Prosci'nin Risk Modeli

Aktarılanlar ışığında, değişim projelerinde ilk duyumun son derece önemli olduğu söylenebilir. İlk duyumda personele kontrollü biçimde sunulması gereken temel bilgiler açıklanmalıdır. Bu bilgilerden bir kısmı aşağıda maddeler halinde yer almaktadır:

✓ Değişim ihtiyacının nedeni,

İletişimin kontrol altına alınmasında, belirsizliğin giderilmesi önemli bir faktördür. Kontrolsüz iletişim, kuruma zarar verecek boyutta risklere yol açabilir. Belirsizlik kaynaklı endişenin zaman içerisinde artması ise, değişime direnci de artırır.

Değişim projelerinin kalıcılığını, güvenilirliğini, uygulanabilirliğini sağlamak için, eğitimler verilmeli ve iletişim sistemi, diğer sistemlerle entegre edilmelidir. Raporlama sistemi, yönetsel ve operasyonel süreçler, hedef belirleme prosesi, performans değerlendirme ve ölçme sistemi, performans göstergeleri ve değişim uygulamalarının oluşturduğu katma değer açıkça anlatılmalı; yeni değerler kurumun mevcut değerleriyle uyumlu hale getirilmelidir.

- ✓ Değişim ihtiyacının kurum vizyonu ile ilişkisi,
- ✓ Değişimden beklentiler ve kuruma sağlayacağı faydalar,
- ✓ Değişim projesinin uygulanma sistematigi,
- ✓ Proje çalışmalarına katılım düzeyi ve nedeni,
- ✓ Öngörülen riskler ve risklerin yönetilme biçimi,
- ✓ Sorumluluklar.

İletişimin amacı, doğru bilgilendirme, değişime inancı sağlama, katılımı özendirme, gelişim ve fayda potansiyelini artırmaktır. Bunu sağlamak için ilk duyum ile çelişmeyen mesaj; farklı kitlelere, farklı söylemlerle de olsa, sık aralıklarla ve yorumu mahal bırakmayacak biçimde aktarılmalıdır. Personel algulamalarının ilk seferde beklenen düzeyde gerçekleşme ihtimali son derece düşüktür. Dolayısıyla, kurum içi ve kurum dışı iletişim ihtiyacı dikkate alınarak mesaj sıklığı ve içeriği belirlenmelidir.

Değişim projelerinin kalıcılığını, güvenilirliğini, uygulanabilirliğini sağlamak için, eğitimler verilmeli ve iletişim sistemi, diğer sistemlerle entegre edilmelidir. Raporlama sistemi, yönetsel ve operasyonel süreçler, hedef belirleme prosesi, performans değerlendirme ve ölçme sistemi, performans göstergeleri ve değişim uygulamalarının oluşturduğu katma değer açıkça anlatılmalı; yeni değerler kurumun mevcut değerleriyle uyumlu hale getirilmelidir. Yönetim Kurulu, başta olmak üzere, tüm kritik noktadaki yöneticiler ve liderler tarafından uygulamalara işlerlik kazandırılmalı; değişimin, kültüre entegrasyonu sağlanmalıdır.

✓ *Temel İlkelerin Belirlenmesi ve Değişim Kültürüne Entegre Edilmesi:* Değişim esnasında dikkatle üzerinde durulması gereken hususlar belirlenerek, tüm çalışanlara aktarılmalı ve faaliyetlerin bu ilkeler çerçevesinde gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Değişim sürecinde iletişimin başarıyla yönetilebilmesi için aşağıdaki ilkelere uyulmalı ve bu ilkelerin uygulamaya aktarılması sistemlerle desteklenmelidir:

- Açık olunmalıdır.
- Gelecek net olarak tanımlanmalıdır.
- ✓ Zamanlama doğru olmalıdır.

- ✓ Tüm taraflara mesaj iletilmelidir.
- ✓ Her mesajda önemli konular vurgulanmalıdır.
- ✓ "Herşey kontrol altında" mesajını iletilmelidir.
- ✓ İletişim, ilk önce kurum içindeki taraflara, daha sonra kurum dışındaki taraflara yapılmalıdır.
- ✓ Gerçek ve doğru bilgiler verilmelidir.
- ✓ Pozitif ve geleceğe yönelik açıklamalar yapılarak belirsizliğe yönelik düşüncelerin ve şüphelerin büyümesine engel olunmalıdır.
- ✓ İletişimsizliğin de bir mesaj olduğu unutulmamalıdır.
- ✓ Bilgi dağıldıkça bozulabilir. Bu nedenle doğru mesajın doğru kişilere ulaştığını garanti altına alabilmek adına, geribildirim süreci sürekli işletilmelidir.

Değişim kontrol edilebildiği, yönetilebildiği sürece kurumlar ilerleyebilir. Değişimi yönetmenin temelinde, bütünsel bakma, vizyonla ilişki kurma ve uygulamaya alma vardır. Sayılan konuların uygulanabilmesi ise, iletişimin etkinliğine bağlıdır. Kısacası, bilgilerin doğru araçlarla, doğru kişilere, doğru zamanda ve açık mesajlarla iletilmesi değişimin yönetilmesindeki temel unsurlar arasında yer alır.

Yönetim Kurulu Üyeleri, değişimi tüm alanlarda, tüm sorumlularla birlikte yönetebilmeli, mevcut sistemlerle entegre hale getirilebilmeli ve sonuçları sürekli olarak izlemelidir.

c. Üreticiliğin Geliştirilmesi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri genel çevredeki ve iş çevresindeki dinamiklerin hızla değişmesi, belirsizliklerin artması, değişkenlerin tanımlanmasında zorlukların yaşanması, yeni trendlerin gündeme gelmesi, zaman kısıtının bulunması, ürün ömürlerinin ve taklit edilme sürelerinin kısalması, kısacası değişimin yoğun biçimde yaşanması, günümüzde, dün yapıların aynısını veya biraz daha iyisini yapmanın yeterli olmadığını göstermektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, müşteri nezdinde farklı ve ayırt edici olmaktan başka çareleri yoktur. Dolayısıyla 21. yüzyılın iş dünyasında sadece değişimlere uyum sağlamak kalıcılık için ye-

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, müşteri nezdinde farklı ve ayırt edici olmaktan başka çareleri yoktur. Bu amaçla bilgi yönetimi, özgün fikirler üretme, üreticiliğini kullanma, inovasyon, bilgi ve deneyimi farklılaştırma konuları üzerinde özenle durulmalıdır.

İnsanlar genellikle, meydan okuyucu ve güven verici bir ortamda çalıştıklarını hissetmedikleri müddetçe üretici yeteneklerini ortaya çıkarmazlar.

terli sayılmamakta, farklılaşma bir gereklilik halini almaktadır. Bu amaçla bilgi yönetimi, özgün fikirler üretme, üreticiliğini kullanma, inovasyon, bilgi ve deneyimi farklılaştırma konuları üzerinde özenle durulmalıdır. Ancak, bahsedilenlerden daha önemlisi üretici fikir ve uygulamalara önem veren ve destekleyen bir Yönetim Kurulu'na sahip olmaktır.

Farklılaşmanın gereğine inanmakla birlikte, statükocu üyelerden oluşan bir kurulun, farklı ve ayırt edici bir kurum kimliğini oluşturmaları ve desteklemeleri pek mümkün değildir. Mevcut durumdan bir kriz oluşmadan ayrılmak istemeyen, en iyi uygulamaların hep işletmede olduğunu düşünen, olumsuz eleştirilere kapalı muhafazakâr kişilerden oluşan bir Yönetim Kurulu'nun bulunduğu firmaların uzun vadede sürekliliklerini koruyabileceklerini söylemek zordur. Kurum kültürünün bir işletmenin en üst kademesinden (Hissedarlar Kurulu ve Yönetim Kurulu), en alt kademelerine doğru yayıldığı gerçeğinden yola çıkıldığında, üst kademe yönetimin üretici ve özgün fikirleri teşvik etmesinin önemi daha da iyi anlaşılır.

İnsanlar genellikle, meydan okuyucu ve güven verici bir ortamda çalıştıklarını hissetmedikleri müddetçe üretici yeteneklerini ortaya çıkarmazlar. Dolayısıyla, üst kademe yöneticilerin, başkalarının kapasitelerine güvenmeleri, üreticiliğini teşvik ederek, orta ve alt kademe çalışanların da sorunları çözebileceklerine ve yeni iş imkânları oluşturabileceklerine inanmaları gereklidir. Bu amaçla, üst kademe yönetim tarafından çalışanların üreticiliklerini kullanmaları için ihtiyaç duydukları ortam oluşturmalı; görüş aykırılıkları, risk alma, yeniliklerin deneme, araştırmacılık becerileri özendirilmeli; öneri geliştirme ve ödüllendirme sistemleri kurulmalı; geliştirici ve sorgulayıcı tarzla iş yapılmalı; farklı fikirler ve öneriler teşvik edilmeli; öneriler dinlenmeden ilk duyulduğunda red cevabı verilmemelidir. Ayrıca, çalışanların, kalıplaşmış kurallara ve yönetmeliklere uymaya zorlanmaları, üreticiliğin önündeki en büyük engellerden biri olduğu için, personel görevini geliştirerek iş yapmaya teşvik edilmelidir.

Üreticilik, "Yeni ve özgün konular, ürünler, süreçler meydana getirme; orijinal yorumlar geliştirme; var olandan farklı olma; yeni ve anlamlı unsurlar oluşturabilme kabiliyetidir." Tanımdan da anlaşılacağı üzere, üreticilik ile mevcuttan farklı olma durumu anlatılmaktadır. Bir başka tanımlama ise üreticiliğin ilişkiler yönüne dikkat çekmektedir. Buna göre "Üreticilik, gözlem, bilgi, deneyim ve düşüncelerin, yeni düşünceler üretecek şekilde birbiriyle ilişkilendirilmesi; mevcut kavramlar arasında yeni ilişkiler kurmak yoluyla yeni kavramların ve düşüncelerin üretilmesi sürecidir." Her iki tanımdan da fark edileceği üzere, üreticilik, genel kabul görmüş ilkelere, mevcut düzene ve statükoya karşı koyma, daha önce düşünülmemiş ya da fark edilmemiş konular arasında bağlantı kurma üzerine odaklanmaktadır.

Üreticilik aniden ortaya çıkan bilinçaltı bir yetenek gibi görülmemelidir. Aslında belli bir süreç çerçevesinde gerçekleşen ve aşamalardan oluşan bir bütündür. Üreticilik sürecini, üç aşamada ele almak mümkündür: 1- Fikirlerin doğması/olayların saptanması; fikirlerin bulunması ve geliştirilmesi; çözüm getirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi.

Olayların Saptanması/Fikirlerin Doğması: Bu aşama; sorun tanımlama ve hazırlık çalışmalarını kapsar. Sorun tanımlama, sorunu bulma ve açıkça belirtme; hazırlık ise, verileri toplama ve çözümleme (analiz) ile ilgilidir. Örneğin, müşteri şikayetlerinde artış, pazar payında düşüş, maliyetlerde yükseliş, kurum imajında olumsuz gelişme, personel devrinde hızlanma, çalışma sermayesini kısa vadeli borçlarla karşılayamama, borsada işlem görme oranında azalma gibi kritik göstergelere ilişkin sistemlerin, standartların, ölçülebilir hedeflerin olmaması durumunda, söz konusu konular şirkette gündeme gelmez ve şirket, her geçen gün rekabette geri kalır. Bu nedenle, bilgi sistemlerinin kurulması, kritik göstergelerin tespit edilmesi, standart sapma oranının belirlenerek standartların aşılması durumunda alarm sisteminin devreye girmesi, personelin eğitilip farklı tecrübelerle donatılması, öneri geliştirme ve ödüllendirme sistemlerinin kurulması gereklidir.

"Üreticilik, gözlem, bilgi, deneyim ve düşüncelerin, yeni düşünceler üretecek şekilde birbiriyle ilişkilendirilmesi; mevcut kavramlar arasında yeni ilişkiler kurmak yoluyla yeni kavramların ve düşüncelerin üretilmesi sürecidir."

Olayların saptanması/fikirlerin doğması aşaması; sorun tanımlama ve hazırlık çalışmalarını kapsar.

Düşünce üretimi, "İpuçları verebilecek deneyimlerin teşvik edilmesi suretiyle, yeni ve farklı düşüncelerin üretilmesidir." Geliştirme ise, "Düşünceler arası bir seçim yaparak, bazen ekleyerek, bazen çıkartarak, değiştirme, birleştirme yolları ile tekrar sürecektirmeye gitmez."

Fikirlerin Bulunması/Geliştirilmesi: Bu aşama, düşünce üretimi ve geliştirme konularına odaklanır. Düşünce üretimi, "İpuçları verebilecek deneyimlerin teşvik edilmesi suretiyle, yeni ve farklı düşüncelerin üretilmesidir." Geliştirme ise, "Düşünceler arası bir seçim yaparak, bazen ekleyerek, bazen çıkartarak, değiştirme, birleştirme yolları ile tekrar sürecektirmeye gitmez". Bir işletmenin çalışma ilkeleri, yönetmelikleri, sistemleri, değerleri, risk alma toleransı, üst kademe yönetimin bakış açısı gibi unsurlar, yeni fikirlerin geliştirilmesiyle birbir ilişkilidir. Örneğin, Yönetim Kurulu Başkanı, işletmenin, ilkleri başarmasını istiyorsa ve kaynakların bu doğrultuda dağıtılmasını sağlıyorsa ya da işletmede ödüllendirme ve öneri geliştirme sistemlerinin kurulmasını destekliyorsa, işletmede yeni fikirlerin ardı ardına ortaya çıkması kaçınılmaz olur.

Çözüm Getirilmesi / Uygulamaya Geçilmesi: Değerlendirme ve benimseme aşamasıdır. Burada; deneme çözümleri test edilir, nihai çözüme karar verilir, çözüm tanımları ve uygulamaya konular. Uygulama aşamasında, yeni üretim tekniklerine, ürünlere/hizmetlere, dağıtım biçimlerine, pazarlara, tutundurma faaliyetlerine karar verilerek, uygulamaya geçilir. Üretici fikirlerin uygulamaya aktarıldığı bu aşamanın başarısı, üst kademe yönetimin söz konusu fikirleri ve uygulamaları benimsemesine ve desteklemesine bağlıdır. Bu amaçla, katılımcı yönetim, çok yönlü ve sürekli iletişim, birimler arası eşgüdüm sağlama hususları üzerinde durulmalıdır.

Üreticilik, bir işletmede çok farklı alanlarda kullanılabilir. Bu alanlardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Yeni ürünler veya hizmetler meydana getirmek,
- ✓ Mevcut ürünlerde veya hizmetlerde değişiklikler yapmak,
- ✓ Üretim süreçlerini yenilemek, geliştirmek,
- ✓ Pazarlama, finansman ve üretim maliyetlerini azaltmak,
- ✓ Yeni pazarlara girmek,
- ✓ Mevcut pazarlarda farklılık oluşturmak,
- ✓ Yeni teknolojiler geliştirmek,

- ✓ Sorunlara yeni alışılmamış, uygulanabilir çözümler üretmek,
- ✓ Stratejik planın etkinliğini artırmak ve vizyon hedefine ulaşmak.

Üretici düşünme bazı becerilere sahip olmayı gerektirir. Ayrıca, Yönetim Kurulu Üyeleri başta olmak üzere, personelin bu becerilere sahip olması, değişimin kurum kültürü haline getirilmesini kolaylaştırır. Söz konusu beceriler, aşağıda sıralanmaktadır:

- ✓ Zıt kutupların uyumlaştırılması ya da tolere edilmesi yoluyla çatışmaların kabulü,
- ✓ Belirsizlikten, bilinmeyenden ya da karmaşıklaktan korkmama,
- ✓ Yüksek düzeyde özgüvene, otokontrole, sorunlara veya olaylara yoğunlaşabilme,
- ✓ Gelişmiş sezgilere sahip olma,
- ✓ Yerleşik fikirlerin ötesinde düşünme, alışılmadık fikirlerle yakın olma,
- ✓ Belirsizlikleri risk olarak değil, fırsat olarak değerlendirme,
- ✓ Başkalarının göremediği fırsatları görme,
- ✓ Rasyonel görünmeyen fikirlere açık olma,
- ✓ Başkalarının düşüncelerine ve dış çevredeki gelişmelere duyarlı olma,
- ✓ İyi bir gözlemci olma,
- ✓ Araştırmacı ve sorgulayıcı olma,
- ✓ Hayal gücünü kullanma,
- ✓ Fikir ve düşünceleri savunma, anlaşılır biçimde aktarma,
- ✓ Gelecekte korkmama, mücadeleci ve hırslı olma.

Buraya kadar aktarılanlar doğrultusunda, muhafazakâr üyelerden oluşan kurulların buldukları şirketlerin, rekabet şanslarının giderek azalacağı, müşterilerin algıladıkları kurum/ürün/marka imajının olumsuzla döneceği, farklı ve ayırt edici kültürün geliştirilemeyeceği, nihayetinde müşteri tarafından kurum ürünlerinin/hizmetlerinin tercih edilme-yeceği söylenebilir.

Üretici fikirlerin uygulamaya aktarıldığı çözüm getirilmesi / uygulamaya geçirilmesi aşamasının başansı, üst kademe yönetimin söz konusu fikirleri ve uygulamaları benimsemesine ve desteklemesine bağlıdır.

d. Vizyoner ve Dönüşümsel Liderliğin Uygulanması

Yönetim Kurulu Üyeleri, kurum vizyonunun belirlenmesinden, çalışanlarca benimsenip paylaşılmasından ve çalışma enerjisinin uygulamalara ve kararlara aktarılmasından birinci derecede sorumludurlar. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin öncelikle yüksek özgüvene sahip olmaları ve personeli kurum vizyonuna odaklamaları, dış çevredeki değişimleri kurumun içine aktarmaları ve kurum kültürünü değişime entegre etmeleri gereklidir.

e. Bilgi Yönetimi

Sanayi ve endüstri toplumunun yerini, bilgi toplumunun (post endüstriyel toplum) aldığı günümüzde, bilgi en önemli üretim faktörü durumundadır. Her alanda yaşanan değişim hızının katlanarak artması neticesinde, yeni bilgiler edinmek zorunluluk haline gelmekte, birkaç senelik bilginin etkinliği azalmaktadır. Bilgi teknolojisini kullanan firmalar, bilginin desteğiyle yenilikçilik ve buluşçuluk özelliklerine sahip olabilmekte, sorunlara yeni çözümler üretebilmekte, toplumsal yapıyı şekillendirebilmekte, uluslar arası pazarlarda yerleşebilmekte ve müşterilerine yeni ürün/hizmet sunabilmektedirler. Anlaşılacağı üzere bilgiye önem veren, bilgi yönetim sisteminin kurulmasına yatırım yapan ve sistemlerini yeni bilgilerle donatan firmalar, gelecekte varlıklarını koruma şanslarını artırırlar. Dolayısıyla Yönetim Kurulu'nun temel sorumluluklarından birinin, "bilgi yönetimi sisteminin, faaliyet gösterdikleri firmada kurulmasını sağlamak" ve "bilgi yönetimini kurum kültürü haline getirmek" olduğu söylenebilir.

Karar ve davranışlara yol gösteren, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılan bilgi; "Enformasyonun düzenlenmiş halidir." Bilgi yönetimi ise; "Bilginin tanınması, yorumlanması, dağılımı, kullanımı ve korunması sürecidir." Daha geniş bir ifade ile, "var olan gereksinimlere karşılık vermek, edinilen bilgiyi geliştirmek, tehditlerden kaçınmak ve yeni fırsatlar oluşturmak için bilgiyi yönetme sürecidir".

Bilgi yönetimi;
"var olan gereksinimlere karşılık vermek, edinilen bilgiyi geliştirmek, tehditlerden kaçınmak ve yeni fırsatlar oluşturmak için bilgiyi yönetme sürecidir".

Bilgi yönetimi, stratejik bilgi yönetimi ve operasyonel bilgi yönetimi şeklinde ele alınabilir. "Stratejik bilgi yönetimi", başta Yönetim Kurulu olmak üzere, üst kademe yönetimin bir fonksiyonudur. İç ve dış çevre analizleri ile elde edilen bilgiler, karar verme ve işletme süreçlerinin yönetiminde kullanılır. Stratejik bilgi yönetiminde, fikirler oluşturulur; istenilen hedefe veya nihai bir duruma ulaşmak için yürütülecek planlar belirlenir; liderlik tarzı seçilir, güçlü ve zayıf yönler ortaya konur ve şirketin bütününe ilgilendiren kararlar alınır. Komitelerin var olduğu şirketlerde, komiteler, Yönetim Kurulu'nun ihtiyaç duyduğu bilgiyi temin etmek, ilişkileri açıklamak, sentezlemek, muhakeme etmek, tümevarım ve tümdengelim metotlarıyla işlemek durumunda kalır ve işlenmiş bilgiyi de fikir oluşturma ve karar verme amacıyla Yönetim Kurulu'na sunar. Fark edileceği üzere, üzere stratejik bilgi, belirsizlikleri ve dolayısıyla riski azaltma, problemlerin çözümüne katkı sağlama, rasyonel ve nesnel karar almayı kolaylaştırma, kontrolü elde tutma özelliklerine sahiptir.

"Operasyonel bilgi yönetimi" ise, bilginin, kurum kültürüne, teknolojilere ve sistemlere entegre edilmesine yöneliktir ve sorumluluk orta ve alt kademe yöneticilerdedir. Burada, ölçüm ve gözlem işlemleri tamamlanan bilgiler kullanıma aktarılır. Kullanım amacına göre sınıflandır, düzenlenir, indekslenir, ölçümlenir ve değerlendirilir.

Stratejik ve operasyonel bilgiyi bir örnek yardımıyla açıklamak gerekirse, yeni bir ülkede yatırım kararını almak için danışmanlar, komiteler ve Yönetim Kurulu tarafından elde edilen ve yorumlanan bilgiler, stratejik bilgi niteliğinde iken; yeni pazarda satış faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılması gerekenler operasyonel bilgi içerisinde yer alır.

Bilgi yönetiminde üzerinde dikkatle durulması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar, aşağıda maddeler halinde yer almaktadır:

"Stratejik bilgi yönetimi", başta Yönetim Kurulu olmak üzere, üst kademe yönetimin bir fonksiyonudur.

"Operasyonel bilgi yönetimi" bilginin, kurum kültürüne, teknolojilere ve sistemlere entegre edilmesine yöneliktir ve sorumluluk orta ve alt kademe yöneticilerdedir.

Bilgi yönetimi, üst kademe yönetim başta olmak üzere, tüm yöneticilerin görevidir. Bilgilerin temininden, işletme içerisine entegre edilmesine ve kullanılmasına kadar olan tüm süreç fayda / maliyet analizine tabi tutulmalı ve elde edilen bilgiler, bilgi teknolojileri ile desteklenmelidir.

- ✓ Bilgi zamanında temin edilmeli ve kullanılmalıdır. Aksi takdirde, geçerliliği azalır.
- ✓ İhtiyaç duyulan bilgiyi elde etmek gerekir. İhtiyacın ötesinde bilgi temin etmek, çok sayıda birbirinden farklı bilgilerle, ilgilileri amaçtan uzaklaştırır ve kararın etkinliğini azaltır.
- ✓ Bilginin ve bilgi kaynaklarının güvenilirliğine dikkat edilmelidir. Güvenilir olmayan kaynaklardan temin edilen bilgiler, kararların isabet derecesini ve kalitesini düşürür.
- ✓ Bilgi teminindeki maliyet, bilginin işletmeye oluşturduğu katma değer kadar ya da daha fazla olmalıdır. Aksi takdirde bilginin verimliliği azalır.
- ✓ Elde edilen bilgi, uygulamaya aktarılanlara kadar ekonomik ömrünü doldurmamalıdır. Ekonomik ömrü dolma süresi kısa olan bilginin, işletmeye oluşturacağı fayda çok kısıtlıdır.
- ✓ Bilgi yönetimi, üst kademe yönetim başta olmak üzere, tüm yöneticilerin görevidir.
- ✓ Bilgilerin temininden, işletme içerisine entegre edilmesine ve kullanılmasına kadar olan tüm süreç fayda/maliyet analizine tabi tutulmalı ve elde edilen bilgiler, bilgi teknolojileri ile desteklenmelidir.
- ✓ Geleceği öngören ve geleceğe odaklanan ve böylelikle belirsizlikleri azaltmayı amaçlayan bilgi yönetimi sistemi kurulmalıdır. Ancak bu şekilde, kaliteli bilgilere ulaşılabileceği, üst kademeden alt kademeye kadar herkes tarafından bilinmelidir.
- ✓ Bilgi yönetimi sistemine, bir bütün olarak işletmenin ve her bir biriminin dış çevreyle ilişkisi ile, birimler arası ilişkileri dahil edilmeli; sisteme dahil olmayan süreç kalmamalıdır. Aksi takdirde, elde edilen bilgiler ve işletmeye entegrasyonu, eksik olacağı için sonuçları da hedeften uzak olur.
- ✓ İyileştirme çalışmaları süreklilik arz etmelidir.
- ✓ Veriler korunmalı ve diğer birimlerce ihtiyaç duyulan zamanda kullanılmasını sağlayacak biçimde veri bankası oluşturulmalıdır.

- ✓ Sağlıklı analizler için uygun bilgi işlem ve yazılım alt yapısı kurulmalıdır.
- ✓ Üst kademe yöneticiler, çalışanların şahsen sahip oldukları bilgileri, kuruma aktarmalarını sağlayacak özendirme sisteminin kurulmasını teşvik etmelidirler.

Özetle; Yönetim Kurulu Üyeleri, ilk olarak, faaliyet gösterilen ülkede, bölgede, sektörde meydana gelen değişimleri önceden bildiren "erken uyarı sisteminin" kurulmasını sağlamalıdır. Daha sonra, ihtiyaç duyulan doğru bilgilerin en kısa sürede temin edilmesini olanaklı kılan bilgi teknolojilerinin satın alınmasını desteklemeli ve işlenmiş verilerin kendilerine gelmesini talep etmelidirler. Ardından, yeni bilgilerin iş süreçlerine dönüştürülmesini ve kurum kültürüne entegre edilmesini takip etmelidirler. Nihai olarak, bilgilerin ihtiyaç sahiplerince en kısa sürede, istenilen içerik ve biçimde teminine olanak sağlamalıdır.

4. Değerlendirme

Değişimin kuruma etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi adımı olan değerlendirme, "kurumda gerçekleşenler ile planlananların karşılaştırılması, sapma halinde sapma nedenlerinin araştırılıp giderilmesi sürecidir". Bir başka ifadeyle, "işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli personelin veriminin ve başarısının ölçülmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması işlevidir".

Günümüzde değişimlerin çok boyutlu ve hızlı bir şekilde yaşanması, faaliyetlerin yerine getirildikten sonra denetlenmesi anlayışını çürütmektedir. Dolayısıyla, iç ve dış çevreye ilişkin tahminlerin değişmesi noktasında, değerlendirme sisteminin devreye alınarak, amaçların, stratejilerin ve standartların güncelliğini koruma düzeyi belirlenmeli; elde edilen veriler doğrultusunda tekrar güncel ve geçerli amaçlar, stratejiler ve standartlar oluşturulmalıdır. Değerlendirmeye kurumun üst düzeyli kararlarından ve bu kararların uygulamaya aktarılmasından başlanmalıdır. Stratejik düzeyli de-

Değerlendirme, "kurumda gerçekleşenler ile planlananların karşılaştırılması, sapma halinde sapma nedenlerinin araştırılıp giderilmesi sürecidir".

- ✓ Sağlıklı analizler için uygun bilgi işlem ve yazılım alt yapısı kurulmalıdır.
- ✓ Üst kademe yöneticiler, çalışanların şahsen sahip oldukları bilgileri, kuruma aktarmalarını sağlayacak özendirme sisteminin kurulmasını teşvik etmelidirler.

Özetle; Yönetim Kurulu Üyeleri, ilk olarak, faaliyet gösterilen ülkede, bölgede, sektörde meydana gelen değişimleri önceden bildiren "erken uyarı sisteminin" kurulmasını sağlamalıdır. Daha sonra, ihtiyaç duyulan doğru bilgilerin en kısa sürede temin edilmesini olanaklı kılan bilgi teknolojilerinin satın alınmasını desteklemeli ve işlenmiş verilerin kendilerine gelmesini talep etmelidirler. Ardından, yeni bilgilerin iş süreçlerine dönüştürülmesini ve kurum kültürüne entegre edilmesini takip etmelidirler. Nihai olarak, bilgilerin ihtiyaç sahiplerince en kısa sürede, istenilen içerik ve biçimde teminine olanak sağlamalıdır.

4. Değerlendirme

Değişimin kuruma etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi adımı olan değerlendirme, "kurumda gerçekleşenler ile planlananların karşılaştırılması, sapma halinde sapma nedenlerinin araştırılıp giderilmesi sürecidir". Bir başka ifadeyle, "işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli personelin veriminin ve başarısının ölçülmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması işlevidir".

Günümüzde değişimlerin çok boyutlu ve hızlı bir şekilde yaşanması, faaliyetlerin yerine getirildikten sonra denetlenmesi anlayışını çürütmektedir. Dolayısıyla, iç ve dış çevreye ilişkin tahminlerin değişmesi noktasında, değerlendirme sisteminin devreye alınarak, amaçların, stratejilerin ve standartların güncelliğini koruma düzeyi belirlenmeli; elde edilen veriler doğrultusunda tekrar güncel ve geçerli amaçlar, stratejiler ve standartlar oluşturulmalıdır. Değerlendirmeye kurumun üst düzeyli kararlarından ve bu kararların uygulamaya aktarılmasından başlanmalıdır. Stratejik düzeyli de-

Değerlendirme, "kurumda gerçekleşenler ile planlananların karşılaştırılması, sapma halinde sapma nedenlerinin araştırılıp giderilmesi sürecidir".

ğerleme boyutu, tahmin edileceği üzere üst kademe yönetimin bir fonksiyonudur.

Değerlemeyi, stratejik boyutta ele alınanın dışında aynı zamanda, reorganizasyon ve değişim mühendisliği için toplama tekniği olarak görmek de mümkündür. Bu bakış açısından değerlendirme, sonuç denetimini, süreç denetimini, önleyici denetimi, bütçe denetimini ve proje denetimini kapsar ve orta ve alt kademe yöneticilerin sorumluluğunda yer alır.

Kısaca değerlendirme sistemi, iç içe geçmiş, kurumun tamamını ve stratejik unsurlarını içeren, yönetsel ve operasyonel sistemlerden oluşur. Çağdaş denetim sistemini kurmak, üst kademe yönetimin sorumluluğundadır ve üst kademe alt kademelere doğru inen kapsamlı bir çalışmayı gerektirir. Sistemin kurulabilmesi için yapılması gereken çalışmalar arasında üst kademe yönetimin desteği, esnek örgüt yapısı, etkin muhasebe sistemi, katılımcı yönetim biçimi ve çalışanlarla paylaşılan amaçlar sistemi sayılabilir. Değişimin değerlendirilmesi başta Yönetim Kurulu Üyeleri olmak üzere tüm yöneticilerin sorumluluğundadır. Ayrıca, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin verdikleri kararların etkinliği de dikkate alınmalıdır. Eğer Yönetim Kurulu Üyeleri, değişim programında kendi performansını gösteren kriterleri sisteme dahil etmeden alt değerlendirme kriterlerine yönelirlerse, çalışmanın verimliliğinden şüphelenilir.

İyi bir denetim, kurum etkinliğinin hem sonuç hem de başlangıç noktasıdır. Bu nedenle değişimin başarısını ölçen, üretim olanaklarının optimum değerini saptayan, işletmenin iç piyasa değerini artıran, dağıtım maliyetlerini azaltan, verimliliği ve kârlılığı artıran, kapasite kullanımını yükselten, ihracat gücü oluşturan bir değerlendirme anlayışının benimsenmesi, işletmenin yaşamsal amaçları doğrultusunda gerekli ve zorunlu bir adımdır. Aşağıda, etkin değerlendirme sisteminin taşıması gereken özellikler maddeler halinde yer almaktadır.

- ✓ Çağdaş organizasyon anlayışındaki denetim işlevi, birimlerin aksayan yönlerini zaman geçirmeden saptamalı,

Değerleme sistemi, iç içe geçmiş, kurumun tamamını ve stratejik unsurlarını içeren, yönetsel ve operasyonel sistemlerden oluşur. Çağdaş denetim sistemini kurmak, üst kademe yönetimin sorumluluğundadır ve üst kademe alt kademelere doğru inen kapsamlı bir çalışmayı gerektirir.

- ✓ İşletme bünyesindeki aksaklıkların işletme politikaları doğrultusunda değiştirilmesi yönünde yöneticileri bilgilendirmeli,
- ✓ Gerekteği takdirde yeniden yapılanmayı (reorganizasyon) ya da yeniden süreçlemeyi (re-engineering) önermeli,
- ✓ Anlaşılır olmalı ve örgütsel düzeni izlemeli,
- ✓ Ekonomik ve esnek olmalı,
- ✓ Geleceğe yönelmeli ve tüm işletmeyi kapsamalı,
- ✓ Kurum yapısına uygun olmalı,
- ✓ Amaçlara ve planlara dayanmalı,
- ✓ Faaliyetlerin gereklerini ve ihtiyaçlarını yansıtmalı,
- ✓ Sapmaları zaman geçirmeden bulmalı ve düzeltmeli,
- ✓ Tarafsız olmalı,
- ✓ Düzeltici tedbirlerin alınmasına izin vermeli,
- ✓ İşletme etkinliği ve ulusal ekonominin gerekleri doğrultusunda bir yürüneye oturtmak için gerekli birimleri harekete geçirmeli,
- ✓ Planları ve programları yeni baştan gözden geçirmeli, aksayan uygulamaları plandan çıkartmalı, yeni belirlenen yöntemleri planlar içerisine dahil etmelidir.

Değerleme sistemi 4 aşamada kurulan veya işletilen bir sistemdir. Etkin değerlendirme aşamaları aşağıdaki gibidir:

✓ **Performans Standartları Oluşturmak:** Kurumun hedefleri, faaliyet alanları, güçlü ve zayıf yönleri, Hissedarların beklentileri ve kurum kültürü gibi unsurlar dikkate alınarak, performans standartları oluşturulmalıdır. Standartları belirlemede; kârlılık, borç/özsermaye, likidite gibi oranlardan; hisse senedi fiyatından, hisse başına düşen kazançtan; yatırımın geri dönüş hızından; devamsızlık ve personel devir hızı oranlarından; üretim ve satılan malın maliyetinden yararlanmak mümkündür.

✓ **Performansı Ölçmek:** Bu aşama, gerek kurum performansının bir bütün olarak, gerek departmanlar bazında, gerekse kurum performansına bireysel katkı çerçevesinde ölçüm yapılması aşamasıdır.

İyi bir denetim, kurum etkinliğinin hem sonuç hem de başlangıç noktasıdır. Bu nedenle değişimin başarısını ölçen, üretim olanaklarının optimum değerini saptayan, işletmenin iç piyasa değerini artıran, dağıtım maliyetlerini azaltan, verimliliği ve kârlılığı artıran, kapasite kullanımını yükselten, ihracat gücü oluşturan bir değerlendirme anlayışının benimsenmesi, işletmenin yaşamsal amaçları doğrultusunda gerekli ve zorunlu bir adımdır.

Değişim yönetimi, başta Yönetim Kurulu'nun sorumluluğunda olmak üzere tüm yöneticilerin temel görevlerinden biridir.

✓ **Standartları, Gerçek Sonuçlarla Kıyaslamak:** Üçüncü aşama, standartlar ile gerçekleşen sonuçların kıyaslanması aşamasıdır. Burada, ortalamalardan sapmalar belirlenir. Olumlu yöndeki sapmalar, değerlendirilerek yorumlanır. Olumsuz sapmalar ise, işaretlenerek bir sonraki aşamaya geçilir.

✓ **Düzeltilici Faaliyetlerde Bulunmak:** Son aşamada, planlardan sapmalar irdelenerek, sorun çözümüyle yapılır ve düzeltici veya önleyici sistemler tespit edilerek aktivasyon planlarıyla uygulama süreci başlatılır.

Özetleyecek olursak, değişim yönetimi, başta Yönetim Kurulu'nun sorumluluğunda olmak üzere tüm yöneticilerin temel görevlerinden biridir. Değişim hareketi, Yönetim Kurulu'nun vizyonu belirlemesi ile başlar; üst yönetimin değişimi yönetmede liderlik ekibini oluşturması, kültürel değişimleri idare etmesi, değişim öğelerini tespit ederek, programlamasıyla devam eder. Üst kademe yönetimin temel şirket stratejilerini belirlemesinin ardından, orta kademe yönetimi bu stratejileri yönetsel faaliyetlere dönüştürmek amacıyla departmanlar arası ilişkileri geliştirir, süreçleri iyileştirir, iletişimi sürekli hale getirir ve üst ve alt kademe arasındaki sürekli kılar. Alt kademe yönetim ise, orta kademe yöneticilerden gelen yönetsel planları operasyonel planlara dönüştürür. Bu amaçla, değişimin ölçümüne yönelik faaliyetleri uygulamaya aktarırlar, eğitimlerle çalışanları değişime hazırlar, bilgiyi paylaşırlar.

III. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, "bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, bilgi, hammadde, makina vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması sürecidir". Bu tanımlama, hem uzun vadeli düşünmeye, hem vizyoner bakış açısına, hem de analizi yaklaşıma dayanır.

Stratejik yönetim, bir kere karar verilerek, kenara konulacak bir uygulama değildir. Rakiplerin aktivasyonlarındaki, müşteri ihtiyaçlarındaki ve mevzuatlardaki vb. herhangi bir değişiklik neticesinde yeni stratejiler üretilmesini ya da mevcut stratejilerde değişiklikler yapılmasını gerekli kılan ve sürekli takip edilmesi gereken bir yönetim uygulamasıdır. Dolayısıyla, bir işletmenin varlığını sürekli kılması, rakiplerinden farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi gerektirir. İşletmede stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve kurum kültürüne entegre edilmesi sorumluluğu, birinci derecede Yönetim Kurulu'ndadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin öncelikle sektörel değişim hızını dikkate alarak uzun vadeli büyük, cesur ve güçlü hedefi içeren vizyonu tespit etmeleri, vizyona doğru ilerlerken tüm personelin faaliyetlerinde ve kararlarında dikkate alacağı temel değerleri oluşturmaları ve çalışanlarının bu değerleri benimsemeleri için ortam oluşturmaları ön şarttır. Akabinde, gerek şirket gerek işletme düzeyinde stratejiler üretmeleri ve bu stratejilerin bölüm stratejileriyle entegrasyonunu takip etmeleri gereklidir.

Stratejik yönetim kavramını daha net bir biçimde açıklayabilmek için, öncelikle kavram ile ilintili hususların altının çizilmesi gereklidir. Aşağıda konuya ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır.

A. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI

1. Misyon

Kalıcı başarısı olan şirketler, bir taraftan stratejileriyle ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlama-ya çalışırken, diğer taraftan da değişmeyen temel değerlere ve temel varlık nedenine sahip çıkmaya odaklanırlar. Bü-

Stratejik yönetim, "bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, bilgi, hammadde, makina vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması sürecidir".

yük şirketler asla değişmemesi gereken ile değişime açık olması gereken hususlar arasındaki farkı bilirler.

Misyon, "bir kurumun neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu, bir başka ifadeyle, kurumun kalıcı yapısını" tanımlar. Kurumun ürün ya da piyasa ömrünü, teknolojik buluşlarını, yönetim eğilimlerini ve bireysel liderliğini aşan, tutarlı bir kimliktir. Nereye gidildiğinden çok, kim olunduğunun bilinmesidir. Liderler ölür, ürünler gözden düşer, piyasalar değişir, eski teknolojiler atılır, yönetim eğilimleri şekil değiştirir. Fakat misyon bir kılavuz ve esin kaynağı olarak kalır. Bir işletme gelişirken, merkezkaç yapıya doğru giderken, küresel olurken ve işyerinde çeşitliliği artırırken, maddi ve beşeri kaynakları bir arada tutar.

Misyon ifadesi, iki ana başlık altında incelenebilir: Temel değerler ve temel amaç. Temel değerler; "bir işletmenin zamana bağlı olmayan yönlendirici ve kalıcı ilkeleridir". Bu ilkelerin kurum dışındaki kişilerce onaylanması gerekmez. Ancak, kurumun içerisinde olanlar için içsel değeri ve önemi vardır. Ödüllendirilmese ya da iş alanı değişse bile korunur, kurumu zorda bıraksa bile sahip çıkılır, çocuklara öğüt olarak verilir. Aşağıdaki tabloda temel değer örnekleri yer almaktadır.

Misyon, "bir kurumun neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu, bir başka ifadeyle, kurumun kalıcı yapısını" tanımlar.

Temel değerler; "bir işletmenin zamana bağlı olmayan yönlendirici ve kalıcı ilkeleridir".

Tablo 3.5.
Temel Değer Örnekleri

TEMEL DEĞER ÖRNEKLERİ	
Merck	<ul style="list-style-type: none"> • Şirketin toplumsal sorumluluğu • Şirketin her aşamada kesin mükemmelliği • Bilime dayanan buluşçuluk • Dürüstlük ve değişimlik • Kâr; ama insanlığın yararına olan işten gelen kâr
Nordstorm	<ul style="list-style-type: none"> • Her şeyin üzerinde müşteri hizmeti • Çok çalışma ve bireysel üretkenlik • Asla tatmin olmama • Saygınlıkta mükemmellik; özel bir şeyin parçası olma
Philip Morris	<ul style="list-style-type: none"> • Tercih özgürlüğü hakkı • Kazanma, değerlerini adil bir mücadeleyle alt etme • Bireysel girişimi destekleme • Erdeme dayanan fırsat; kimseye herhangi bir konuda yetki vermemesi • Sıkı çalışma ve sürekli öz iyileştirme
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> • İşten pazarlıklık yok. • Yararlı Amerikan değerlerini beslemek ve yaymak. • Üreticilik, düşler ve hayal gücü. • Tutarlılık ve ayrıntı konusunda bağnaz bir dikkat. • Disney'in büyümesini koruma ve denetleme.

Temel amaç ise, *"kurumun varlık nedenini ifade eder ve işletmenin var oluşunun para kazanmaktan daha derindeki nedenlerini gözler önüne serer"*. Temel amaç, stratejilerle karıştırılmamalıdır. Temel amaç, en azından 100 yıl kalıcı olmalıdır. İşletme stratejileri ise, bu süre içerisinde birçok kez değişebilir. Bir hedefe ulaşılabilir ya da bir strateji tanımlanabilir. Ancak temel amaca ulaşamaz. Var olma nedeni, tıpkı ufuktaki Kutup Yıldızı'ı gibidir, sonsuza kadar izlenir; ama asla ulaşılmaz. Aşağıda, misyon ifadelerinden bazı örnekler yer almaktadır.

Temel amaç ise, *"kurumun varlık nedenini ifade eder ve işletmenin var oluşunun para kazanmaktan daha derindeki nedenlerini gözler önüne serer"*.

Tablo 3.5.
Temel Değer Örnekleri

TEMEL DEĞER ÖRNEKLERİ	
Merck	<ul style="list-style-type: none"> Şirketin toplumsal sorumluluğu Şirketin her açıdan kesin mükemmeliği Bilime dayanan buluşçuluk Dürüstlük ve doğruluk Kâr; ama insanlığın yararına olan işten gelen kâr
Nordstrom	<ul style="list-style-type: none"> Herşeyin üzerinde müşteri hizmeti Çok çalışma ve bireysel üretkenlik Asla rüşvet olmaması Saygılılıkta mükemmellik; özel bir şeyin parçası olma
Philip Morris	<ul style="list-style-type: none"> Tercih özgürlüğü hakkı Kazanma, değerlerini adil bir mücadeleyle alt etme Bireysel girişimi destekleme Endeme dayanan fırsat; kimseye herhangi bir konuda yetki vermemesi Sürekli çalışma ve sürekli bir iyileştirme
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> İçten pazarlıklık yok. Yaratıl Amerikan değerlerini beslemek ve yaymak. Üreticilik, düğün ve hayal gücü. Tutarlılık ve ayrıntı konusunda bognaz bir dikkat. Disney'nin büyümesini keşme ve denetleme.

Temel amaç ise, "kurumun varlık nedenini ifade eder ve işletmenin var oluşunun para kazanmaktan daha derindeki nedenlerini gözler önüne serer". Temel amaç, stratejilerle karıştırılmamalıdır. Temel amaç, en azından 100 yıl kalıcı olmalıdır. İşletme stratejileri ise, bu süre içerisinde birçok kez değişebilir. Bir hedefe ulaşılabilir ya da bir strateji tanımlanabilir. Ancak temel amaca ulaşamaz. Var olma nedeni, tıpkı ufuktaki Kutup Yıldızı'ı gibidir, sonsuza kadar izlenir; ama asla ulaşılmaz. Aşağıda, misyon ifadelerinden bazı örnekler yer almaktadır.

Temel amaç ise, "kurumun varlık nedenini ifade eder ve işletmenin var oluşunun para kazanmaktan daha derindeki nedenlerini gözler önüne serer".

Tablo 3.6.
Temel Amaç Örnekleri

ŞİRKET	TEMEL AMAÇ ÖRNEKLERİ
3M	Çözülmemiş sorunlara yenilikçi çözümler getirmek.
Cargill	Dünyadaki yaşam standartlarını yükseltmek.
Fannie Mae	Herkesin ev sahibi olmasına çalışarak toplumsal dokuyu güçlendirmek.
Hewlett-Packard	İnsanlığın ilerlemesi ve refaha için teknik katkılarda bulunmak.
Lost Arrow	Toplumsal değişim konusunda rol modeli ve araç olmak.
Pacific Theaters	İnsanlara sergilib gelişmeleri ve toplumu geliştirmeleri için imkan vermek.
Mary Kay	Kadınlara sızarsız fırsat tanımak.
Mc Kinsey	Lider şirketlerin ve baskınların daha başarılı olmalarına yardımcı olmak.
Merck	İnsan yaşamını korumak ve iyileştirmek.
Nike	Rekabet, kazarıma ve rakiplerini ezme duygusunu yaşamak.
Telecare	Zihinsel zayıflıkları olan insanların mümkün olan her şeyi yapabilmelerini sağlamak.
Wall-Mart	Stradan insanlara, serginlere aynı şeyleri satın alabilme şansı vermek.
Walt Disney	İnsanları mutlu etmek.

2. Vizyon

Birgün Alice, yolun çatallaştığı bir yere geldiğinde, ağacın birinde bir cheshire kedisi gördü. "Hangi yoldan gideceğim?" diye sordu.

*Kedi onu bir soruyla yanıtladı: "Nereye gitmek istiyorsun?"
"Bilmiyorum." dedi Alice. "öyleyse" dedi kedi, "Hangi yoldan gideceğin de fark etmez."*

Lewis Carroll, Alice Harikalar Diyarında

Vizyon, bir işletmenin gelecekte var olmak istediği yerin ifadesidir. Diğer bir anlatımla, belli bir zaman süresi içerisinde, işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedefidir.

Vizyon, bir işletmenin gelecekte var olmak istediği yerin ifadesidir. Diğer bir anlatımla, belli bir zaman süresi içerisinde, işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedefidir. Değişimi ve yeniden yapılanmayı planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Çünkü,

stratejik yönetim sürecinin işletilmesinde ve tüm yönetsel kararların uygulanmasında belirlenen vizyon dikkate alınır.

Vizyon ifadesi iki ana kısımdan oluşur: Büyük, zorlu, cesur hedef ile tasarlanan gelecek. Pek çok büyük şirketin vizyonu vardır. Fakat sadece bir hedefe sahip olmakla büyük, zorlu bir mücadeleye girişmek arasında fark vardır. Gerçek büyük, cesur, güçlü hedef "açık ve zorlayıcıdır; çabanın birleştirici odak noktasıdır ve takım ruhuna katalizördür". Belirgin bir bitişe sahiptir. Böylece kurum, hedefine ulaştığını bilir.

Canlı tarif ise, "büyük zorlu cesur hedefe ulaşmanın neye benzeyeceğinin etkili, çekici ve açık bir tarifidir". Bir başka ifadeyle, canlı tarif, "vizyonun sözcüklerden resimlere dönüştürülmesi, insanların kafalarında canlandırabilecekleri bir imgenin oluşturulmasıdır".

İşletmenin misyonu ve vizyonu arasındaki fark genellikle uygulamada gözardı edilmekte ve her iki kavram birlikte kullanılmaktadır. Kısaca, aradaki farka değinmek gerekirse, vizyonun gelecekte (uzun vadede) varılmak istenen durumu ifade ettiği ve işletme stratejileri için yönlendirici olduğu; misyonun ise, işletmenin var oluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj olduğu söylenebilir.

Büyük Zorlu Cesur hedef, nicel ya da nitel olabilir. Aşağıdaki, tabloda örnekleri bulunmaktadır.

Canlı tarif, "vizyonun sözcüklerden resimlere dönüştürülmesi, insanların kafalarında canlandırabilecekleri bir imgenin oluşturulmasıdır".

Tablo 3.7.

Nitel ya da Nicel Büyük Zorlu Cesur Güçlü Hedef Örnekleri

ŞİRKET	NİTEL YA DA NİCEL BÜYÜK ZORLU CESUR HEDEF ÖRNEKLERİ
Wall-Mart, 1990	2000 yılı itibariyle 125 milyar dolarlık bir şirket olmak,
Ford, 20. yüzyılın başı	Otomobili halka ulaştırmak,
Sony, 1950'lilerin başı	Şirketi, en çok Japon ürünlerinin dünya genelindeki kalitesizlik imajını değiştirmekle tanınır hale getirmek,
City Bank'ın selefi Citicorp, 1915	Dünyanın gelmiş geçmiş en güçlü, en iyi hizmet veren, en etkili finansal kurumu olmak,
Boeing, 1950	Yolcu uçaklarında en önde gelen şirket olmak ve Dünyayı jet çağına geçirmek

Ortak düşman Büyük Zorlu Cesur hedef, Davut-Golyat mücadelesi gibidir. Aşağıda uygulamadan örnekler yer almaktadır.

Tablo 3.8.

Ortak Düşman Büyük Zorlu Cesur Güçlü Hedef Örnekleri

ŞİRKET	ORTAK DÜŞMAN BÜYÜK ZORLU CESUR ÖRNEKLERİ
Philip Morris, 1950 li yıllar	Dünyanın bir numaralı tütün üreticisi olarak RJ Reynolds' ı yere sermek.
Nike, 1960'lar	Adidas' ı ezmek.
Honda, 1970'ler	Yamaha Wo Tsubasul Yamaha' ı yok edeceğiz!

Rol modeli Büyük Zorlu Cesur hedef, yetenekli ve umut vaat eden örgütlerle ilgilidir. Örnekleri, aşağıdaki tablodadır.

Tablo 3.9.
Rol Modeli Büyük Zorlu Cesur Güçlü Hedef Örnekleri

ŞİRKET	ROL MODELİ BÜYÜK ZORLU CESUR HEDEF ÖRNEKLERİ
Giro Sport Design, 1986	Bisiklet sektörünün Nike'i olmak
Watkins-Johnson, 1996	Yirmi yıl içinde, bugün Hewlett-Packard' ın sahip olduğu saygınlığa ulaşmak
Stanford Üniversitesi, 1940'lar	Batının Harvard' ı olmak.

İç dönüşüm Büyük Zorlu Cesur hedef; büyük ve köklü işletmelerin hedef modelidir. Örnekleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.10.
İç Dönüşüm Büyük Zorlu Cesur Hedef Örnekleri

ŞİRKET	İÇ DÖNÜŞÜM BÜYÜK ZORLU CESUR HEDEF ÖRNEKLERİ
General Electric, 1980'ler	Hizmet verdiğimiz bütün piyasalarda bir ya da iki numara olmak ve bu şirketi, küçük bir şirketin incelik ve çevikliği ile büyük bir şirketin gücüne sahip olacak şekilde yenilemek.
Rockwell, 1985	Şirketi, bir savunma endüstrisi şirketi olmaktan çıkarıp dünyanın en iyi çeşitlendirilmiş yüksek teknoloji şirketine dönüştürmek.
Bu bilgisayar ürünleri şirketinin parça destek bölümü, 1989	Bölümü, saygınlığı az bir iç destek bölümü olmaktan çıkarıp şirket içindeki en saygın, en heyecan üretici ve aranan bölümlerden biri haline getirmek.

Amaç, "gelecekte ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen durumu" ifade eder.

Konunun anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla aşağıdaki tabloda temel amaç ve temel değerlerden oluşan misyon ifadesi ile büyük zorlu cesur hedef ile canlı tarifinden oluşan vizyon ifadesine ilişkin Sony'e ait bir örnek yer almaktadır.

Tablo 3.11.
Miyon ve Vizyon İfadesi: 1950'lerde Sony

TEMEL DEĞERLER
Japon kültürünü ve ulusal statüsünü geliştirme Öncü olma; diğerlerini izlememe; olanaksız gerçekleştirme Bireysel yeteneği ve üreticiliği destekleme.
TEMEL AMAÇ
Yeniliğin saf sevincini teknolojinin toplumun faydalanması ve memnun olması için uygulanmasını yaşamak.
TASARLANAN GELECEK
Şirketi, en çok Japon ürünlerinin dünya genelindeki kalitesizlik imajını değiştirmekle tanınır hale getirmek
CANLI TARİF
Dünyanın her yerine yayılacak ürünler üreteceğiz. ABD piyasasına giren ve doğrudan yatırım yapan ilk Japon şirketi olacağız. ABD şirketlerinin başarısız olduğu, transistörle radyo gibi yeniliklerde başarılı olacağız. Bundan 50 yıl sonra markamız, dünyadaki bütün markalar kadar iyi tanınıyor olacak; yenilik ve en yenilikçi şirketlerle rekabet eden kalite anlamına gelecek. "Japon Mali" gelişigüzelliği değil, güzelliği simgeleyecek.

Değişim hızının bugün ile mukayese edilemeyecek kadar düşük olduğu 1950'li yıllarda, 50 yıl sonrasını dikkate alarak vizyon hedefini belirleyen Sony, zaman içerisinde büyük bir atılım yaparak günümüzde en çok tercih edilen ürünlere sahip firmalardan biri haline gelmiştir. Büyük, zorlu ve cesur bir hedefe tüm personel ile bağlanmanın ve kaynakları vizyona ulaşmaya yönelik olarak dağıtmanın, başarı için son derece önemli olduğu, Sony örneğinde açıkça görülmektedir.

3. Amaç

İşletmede, misyonunun ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilere yol göstermek üzere, stratejilerin ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı birtakım amaçlar belirlenmelidir. Amaçlar ölçülebilir olup, vizyondan daha kısa sürelidir. Bir işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için, amaçların gerçekçi, belirlenmiş ve ölçülebilir olması; belirli bir zaman süresinde şirketin performans sonuçlarını etkileyecek önemli hususları kapsaması; belli bir faaliyete işaret etmesi ve motive edici olması gerekir.

Amaç, "gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu" ifade eder. Amaç belirleme suretiyle, gelecekte nerede, hangi durumda, konumda ve büyüklükte olunmak istendiği bugünden saptanır. Böylelikle, gelecekteki durumun saptanması sonucunda, işletme kaynaklarının yönlendirileceği noktalar da belirlenir.

4. Strateji

"Strateji" kavramını ilk defa, MÖ 500'lerde Sun Tzu tarafından askeri anlamda kullanılmasıyla başlanmakla beraber; sosyal bilimlerde ancak 1930'lu yıllardan itibaren kullanılmıştır.

Bu kavram üzerinde Neuman, Morgenstern, Chandler, Anthony, Ansoff, Mintzberg, Andrew, Hofer, Schendel ve Porter gibi bilim adamlarının çok sayıda çalışması mevcuttur. Söz konusu bilim adamlarının ve araştırmacıların strateji üzerindeki tanımlamaları bütüncül bir tarzla ele alındığında, kavram "işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amaçlarıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir" şeklinde ifade edilebilir. Tanımdan fark edileceği üzere strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması; hangi amaçlara, hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır.

Strateji "işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amaçlarıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir".

Devlerin yeni

Türkiye, son yıllarda bir tür "CEO yetiştirme okulu" olarak öne çıkıyor. Pirelli, Coca-Cola, zıttım gibi pek çok uluslararası şirket, üst düzey yönetimine aday güçlüleri için Türkiye'ye geliyor. Demek ki, karmapaşık ve kavruk olarak tanınan Türkiye pazarı başarının ölçütü oluyor



Gözetilen şirketler, Avrupa'daki şirketlere göre daha fazla Türkiye pazarına odaklanıyor. Pirelli'nin CEO'su Özlem Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor.

CEO okulu



Türkiye'de en büyük ciroya ulaşmış yöneticiler

Adı	Şirket	Yıl
Özlem Sarı	Pirelli	1.046
Yılmaz Kaya	Yeni Hedef	1.041
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.038
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.035
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.032
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.029
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.026
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.023
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.020
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.017
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.014
Ali İzzet Karayel	Yeni Hedef	1.011

Global rekabetin en güçlü olduğu pazar

Yeni Hedef CEO'su Özlem Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor.



Ücretleri düşüyor

Ücretleri düşüyor. Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor.

Ücretleri düşüyor. Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor.

Ücretleri düşüyor. Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor. Sarı, "Türkiye'ye gelen şirketler için Türkiye pazarı, sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir yetiştirme okulu" diyor.

a. Stratejinin Temel Özellikleri

Amaçlara ulaşmak için, sonuç odaklı olmayı, uzun dönemli düşünmeyi ve dinamik kararlar almayı gerektiren strateji kavramı, bazı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Strateji, bir analiz işidir ve mantık ilkelerine dayanır.
- ✓ Strateji, vizyona ve amaçlara bağlıdır. Bir işletmenin stratejisi, o işletmenin vizyonuna ve genel amaçlarına hizmet eder. Güçlü yönlerin vizyon ile işletme amaçları etrafında toplanmasını sağlar.
- ✓ Strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler. Ekonomik, teknolojik, politik, sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin zamanında farkına varılarak onlardan yararlanılmasına olanak tanır.
- ✓ Strateji, devamlı tekrarlanan (rutin) işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı çalışmayı gerektirir.
- ✓ Strateji, işletmenin finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yönetir, faaliyete geçirir, günlük faaliyetler içerisinde cereyan eden olayları ve kararları yönlendirir, kurları belirler, belirsizliği azaltır.
- ✓ Strateji, karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahasını netleştirir.
- ✓ Strateji, beşeri kaynakları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Çalışanların belirsizlik ortamında motivasyonlarının ve cesaretlerinin azalma ihtimali kuvvetle muhtemeldir. Ancak, strateji gelecek hakkında belirsizliği giderdiğinden motivasyon için altyapı oluşturur.

Politika, "işletmeyi amaçlarına yönlendirecek stratejilerle ve faaliyetlerle uyumlu, genellikle değişmeyen durumlara ilişkin alınması gereken kararlar ve gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana takdir hakkı veren yoldur".

5. Politika

Politika, "işletmeyi amaçlarına yönlendirecek stratejilerle ve faaliyetlerle uyumlu, genellikle değişmeyen durumlara ilişkin alınması gereken kararlar ve gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana takdir hakkı veren yoldur". Tanımdan

da anlaşılacağı üzere, politika, çalışanlara işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini öğretir ve bunun için gerekli bilgileri içerir.

a. Politikaların Temel Özellikleri

Gelenek haline gelmiş (müessesleşmiş) stratejiler olarak ele alınan politika kavramının taşıdığı temel özellikler vardır. Bunlar maddeler halinde aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Politika ile herhangi bir durum karşısında uyulacak kurallar birbirinden farklıdır. Kurallar, belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye yetkisini kullanacak yer bırakmaz. Politika, yöneticilerin karar vermelerine yol gösterir. Sabah 8:30'da işe gelmek kuraldır; Satın Alma Müdürü'nün yüz bin TL'ye kadar bir üst kademenin onayını almadan satın alma yapabilmesi ise, politikadır.
- ✓ Politikalar, amaçlara ve araçlara sınırlar çizerler. Bu sınırlar, yöneticiye karşılaştığı durumla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Örneğin, satın alma kararını verirken, en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme bir politikadır.
- ✓ İşletmenin her kademesinde yer alırlar. Temel şirket politikalarından, bölüm politikalarına ve en küçük birimlere kadar sıralanırlar.
- ✓ Fonksiyonel olabilirler, bir departmanı ilgilendirebilir veya belirli bir proje için seçilebilirler.

b. Strateji ve Politika Kavramları Arasındaki Farklılıklar

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramının çoğu kez eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Gerçekte bu iki kavramı, kesin çizgilerle ayırt etmek oldukça zordur. Çünkü, strateji ve politika aynı zamanda ve yerde var olabilmektedirler. Her ikisi de planlara çerçeve oluştururlar ve yön verirler. Ancak, benzerliklerine rağmen, stratejinin ve politikanın farklı kavramlar olduğu da bir gerçektir. Bu farklılıklar aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır.

Politika ile herhangi bir durum karşısında uyulacak kurallar birbirinden farklıdır. Kurallar, belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye yetkisini kullanacak yer bırakmaz. Politika, yöneticilerin karar vermelerine yol gösterir.

- ✓ Politika karar vermede düşünme rehberidir. Strateji ise, bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulmasını ve kaynak kullanma kararının verilmesini sağlayan süreçtir. Bir başka ifadeyle politika, "işletmenin uymak istediği prensipleri belirtirken"; strateji, "amaçlara istenilen bu prensipleri dikkate alarak ulaşma"dır.
- ✓ Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizliklerle ve riskli durumlarla iç içedir. Eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Yani, sürekli değişen durumlarla ilişkilidir ve koşullara göre değişebilir. Halbuki politika, "açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir". Dolayısıyla politika bir kez belirlendikten sonra, kolay kolay değişmez.
- ✓ Strateji genellikle "işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanır". Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çabayı ve kararı gerekli kılar. Politika ise, "her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve uygulamaları yürütecek yöneticilerin davranışlarını yönlendirir". Bu açıdan stratejinin dinamik olduğu, politikanın ise statik bazı emirlerden ve ilkelere oluştuğu söylenebilir.
- ✓ Politika, "stratejiye oranla daha uzun sürelidir ve amaçlarla doğrudan ilişkili değildir". Halbuki strateji, "amaçlarla direkt ilgilidir ve kaynakların etkili bir şekilde amaca yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsar".

Taktik, "bir işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmesi için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır".

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere, strateji ve politika kavramları farklı anlamlara sahiptirler. Strateji, daha çok ileriye görme ve gelecekte işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir. Politika, hem stratejik faaliyetler, hem de operasyonel faaliyetler yerine getirilirken, uyulması gereken hususları ortaya koyar. Örneğin, bir işletme yeni stratejisi gereği, aynı teknolojiye dayalı bir mamulünü üretimden kaldırıp, yerine yeni bir mamulü piyasaya sunabilir. Bu stratejik bir karardır. Ancak, her iki mamulü üretirken de, hammadde temininde kaliteyi esas alabilir. Bu ise, işletme politikasıyla ilgili bir karardır.

6. Taktik

Taktik, "bir işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmesi için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır". Dolayısıyla, usul ve yöntem olarak stratejiye oranla daha ayrıntılıdır. Strateji, "işletmenin amaçlarına ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtımı; taktik ise bu güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulamanın yürütülmesidir". Taktik aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen, kısa vadeyi kapsayan fikirlerden ve hareketlerden oluşur ve stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılı programları içerir.

7. Program

Program; hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. "Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması; yerlerinin ve zamanlarının belirlenmesi; kim tarafından, neyin, ne kadar ne zaman yapılacağıın tespit edilmesi sürecidir.". Başka bir ifadeyle program; yeri, zamanı, şahsı ve usulü ayrıntılı olarak gösteren kısa süreli uygulama planıdır. Tam belirlilik halini ve çok az riski içerir. Programlar işletmede alt kademe yöneticilerin bir fonksiyonudur ve bir defalık kullanım içindir.

8. Bütçe

Bütçe "önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan rapordur". Tanımdan anlaşılacağı üzere, bütçe çalışması, yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesi ve gerçekleşecek sonuçların mukayesesi için bir takım faaliyet standartlarıyla veya hedeflerin ortaya konulmasıyla ilgilidir. Esasını, sağlanacak gelirin ayrıntılarıyla belirtilmesi; fonların, işçilikler, hammaddeler, sermaye için nasıl harcanacağını öngörülmesi; gerçekleşen ve tahmini tutarların peri-

Program; "Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması; yerlerinin ve zamanlarının belirlenmesi; kim tarafından, neyin, ne kadar ne zaman yapılacağıın tespit edilmesi sürecidir."

Bütçe "önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan rapordur".

yodik olarak gözden geçirilmesi oluşturur. Kısacası, bütçenin kapsamı, nereden ne sağlanıp, nereye harcanarak hangi noktaya ulaşılacağına öngörümü ile ilgilidir. Bütçe, yönetimin planlama, uyumlaştırma ve kontrol görevlerinde kullandığı önemli bir araç ve firma kaynaklarının verimli ve karlı kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir.

9. Yöntem

İş görme usulü olan yöntem, "muhtemel faaliyetlerin yapılma şeklini belirler". Faaliyetler icra edilirken rehberlik eder ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklar. Başka bir ifadeyle, bir amacın başlanması veya bir kararın alınması için gerekli işlemlerin yapılma sırasına göre tek tek açıklanması esasına dayanır.

Yöntem, işletmenin her kademesinde kullanılan bir araç ve plan olmasına rağmen, alt kademelerde daha sık kullanılır. Çünkü, dikkatli kontrol ihtiyacı ve rutin işler alt kademede yer alır. Dolayısıyla, bu kademedeki işlerin ayrıntılı biçimde düzenlemesi, kurumun daha verimli ve etkili olmasını sağlar.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında strateji; işletmenin nerede olmak istediğini ve oraya ulaşmada izlenecek yolu; politika, bu yol üzerinde giderken göz önüne alınacak temel prensipler dizisini; taktik, yine bu yol üzerinde kullanılacak ayrıntılı ve uygulamaya yönelik kararlar ile özel araçları; yöntem, faaliyetlerin nasıl yapılacağını; program üç aylık, aylık, haftalık faaliyetlerin neler olduğunu, nerede, ne zaman, kimler tarafından yapılacağını; bütçe, faaliyetlerden ne kazanç elde edileceğini ve ne kadar masraf yapılacağını gösterir.

Yöntem, "muhtemel faaliyetlerin yapılma şeklini belirler".

B. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Bir işletmenin rekabet ortamında rakiplerinden geri kalmaması için yapılanma modellerini, yeni düşünce ve tekniklerini geliştirmesi sürecini ifade eden stratejik yönetim, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Önemi

Strateji, "İşletme amaçlarının tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması sürecidir." Bu tanımdan yola çıkıldığında stratejik yönetim, "Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesini içeren faaliyetler bütünüdür." Daha açık bir ifadeyle stratejik yönetim;

- ✓ İşletmeyi ilgilendiren dış çevrenin, özellikle rekabet şartlarının, çok iyi şekilde kavranması ve dış çevre dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- ✓ Çeşitli mamul/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak, alternatiflerin belirlenmesi ve kaynak dökümünün yapılması,
- ✓ Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve departmanların faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- ✓ Kurum yapısının stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada koordinasyonun sağlanması,
- ✓ Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, motivasyon ve kontrol sistemlerinin oluşturulması sürecidir.

Strateji, "İşletme amaçlarının tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması sürecidir."

Stratejik yönetim, "Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesini içeren faaliyetler bütünüdür."

Görüldüğü üzere, stratejik yönetim işletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon, kontrol) ve dış çevre üzerine odaklanmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat, isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun, işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Bu noktada stratejik yönetim, geçmişteki başarılı faaliyetleri aynen tekrar etme anlamında değildir. Beklenilmeyen durumların üstesinden gelme ve çevre problemlerini çözümüleme sürecine odaklanma anlamındadır.

Dolayısıyla, Yönetim Kurulu'nun direkt görevleri içerisinde yer alır. Yönetim Kurulu Üyeleri, stratejik yönetim sürecini, aldıkları kararlar neticesinde işletmenin vizyonunu ve dış çevre koşullarındaki değişimleri dikkate alarak işletmeli ve işletmede stratejik yönetim anlayışına uygun bir kurum kültürü yaratmalıdırlar.

2. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetim 5 temel öğeden oluşur. Bu öğeler aşağıda yer almaktadır.

- ✓ **Tepe Yöneticiler ve Stratejistler:** Stratejik yönetim üst kademe yönetimin bir fonksiyonudur. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu'nun asli işidir.
- ✓ **Kurum Vizyonu ve Misyonu:** Stratejik yönetimin ilk safhasında üst kademe yöneticiler (Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Başkan; Genel Müdür) 3 temel soruya yanıt vermek zorundadırlar:
 - Ne tür bir işletmeyiz? Yaptığımız iş nedir?
 - Niçin bu işi yapıyoruz?
 - X yıl sonra nerede olmak istiyoruz?
- ✓ **Dış Çevre:** Çevrenin işletmeye sunduğu fırsatlar ve tehditler, stratejik yönetim için karar almada dikkate alınan hususlardır.
- ✓ **Mamul/Pazar Stratejisi:** Stratejik yönetimde amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının ve yönelecek istikametın seçilmesi gereklidir.

Stratejik Yönetim tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet vermeye çalışması sebebiyle, üst kademe yönetimin fonksiyonudur.

- ✓ **İşletme Kaynakları:** İşletme sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri çeşitli mamul/pazar bileşimleri arasında en etkili şekilde dağıtarak, uzun dönemde başarılı olmaya çalışır.

3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim bazı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet vermeye çalışması sebebiyle, üst kademe yönetimin fonksiyonudur.
- ✓ Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için neleri yapması gerektiğini araştırır.
- ✓ İşletmeyi sistem olarak ele alır. Birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilendiği kadar, onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurur.
- ✓ İşletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevreyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu nedenle, stratejik yönetim çevreyi yakından takip eder.
- ✓ İşletme amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim, sosyal sorumluluk anlayışını içerir.
- ✓ Alt kademe yöneticilere rehberlik eder. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, kararlar ve faaliyetler, işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- ✓ İşletme kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletme temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi

Stratejik Yönetim gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için neleri yapması gerektiğini araştırır.

için gerekli kaynakların mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlar.

- ✓ Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynakları ve verileri farklılık gösterir. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğu için, konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletmenin pek çok bölümüne ve dış çevreye ait bilgileri ve verileri dikkate almayı zorunlu kılar.

C. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, 7 aşamalı bir süreci ifade eder. Bu süreç, iç ve dış çevre koşullarındaki değişim hareketi ile süreklilik kazanır.

1. Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmakla başlar ve buradaki temel sorumluluk Yönetim Kurulu Üyeleri'ndedir. Stratejik bilince sahip olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri'nin pek çoğu, ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle uzun vadeli düşünemeyeceğinden yakınırlar. Bu nedenle kurumda stratejik yönetim sürecini işletemezler. Sonucunda da, idare ettikleri şirketler her krizde büyük zarar görerek ömürlerini tamamlarlar.

Stratejik bilinç "*şirket sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, yöneticilerin, rakiplerin, sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiklerini ve uyguladıklarını; bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini düşündüklerini; değişim için çevresel fırsatlardan ve tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini araştırdıklarını*" ifade eder. Stratejik bilince sahip Yönetim Kurulu Üyeleri, stratejik yönetim sürecini uygulayabilecek stratejistleri seçerler, işletmenin mevcut misyonu ve vizyonu ışığı altında işletme dışı ve içi çevre faktörlerinin analizi ile ilgili çalışmaları başlatırlar. Değişen dış çevre koşullarını takip ederek kuruma bildiren veri toplama sisteminin kurulması-

Stratejik bilinç "şirket sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, yöneticilerin; rakiplerin, sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiklerini ve uyguladıklarını; bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini düşündüklerini; değişim için çevresel fırsatlardan ve tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini araştırdıklarını" ifade eder.

nı desteklerler. Elde edilen bilgiler neticesinde stratejilerini ve planlarını güncellerler.

Kısaca, stratejik bilinç kavramı, kurumun değişen koşullara uyum sağlamasının önemini ifade etmez; rakiplerin de çevresel koşullardaki değişikliklere göre stratejilerini değiştirdiklerini ve sürekli gelişim halinde olduklarını, bu nedenle şirketlerin durumu dikkate alarak stratejilerini belirlemelerinin gerekli olduğunu da anlatır.

2. Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme

Stratejistler, stratejik yönetim ile ilgili çalışmalarını başlatan, sürecin her safhasında yer alan, kurumun farklı kademelerinde çalışan, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevliler ile kurum dışında yer alan uzman kişiler ya da kuruluşlardır.

Stratejistler, iki ana grupta ele alınabilirler. Birinci grupta, stratejilerin hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumlu olan ve stratejileri seçen "üst kademe yönetici pozisyonundaki stratejistler" yer alır. İkinci grupta ise, stratejik yönetim sürecinin çeşitli düzeylerinde profesyonel olarak çalışanların ve stratejilerin uygulanmasından sorumlu olanların önüne stratejileri getirerek, onların karar vermesine olanak sağlayan, genellikle "profesyonel uzman stratejistler" bulunur. Aşağıda geniş biçimde stratejistlerin sınıflandırılması yer almaktadır.

- ✓ Yönetici stratejistler
- ✓ Üst kademe yönetim düzeyindeki yöneticiler
- ✓ İşletme sahipleri (Genel Kurul, Hissedarlar Kurulu)
- ✓ Yönetim Kurulu
- ✓ Üst kademe yöneticiler (Genel Müdür, CEO, Başkan ve Yardımcıları)
- ✓ Orta kademe yönetim düzeyindeki yöneticiler
- ✓ Alt kademe yönetim düzeyindeki yöneticiler
- ✓ Profesyonel uzman stratejistler
- ✓ İşletme içinden sağlanan uzmanlar
- ✓ İşletme dışından sağlanan uzmanlar
- ✓ Strateji uzmanları ve Strateji kuruluşları.

Stratejistler, stratejik yönetim ile ilgili çalışmalarını başlatan, sürecin her safhasında yer alan, kurumun farklı kademelerinde çalışan, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevliler ile kurum dışında yer alan uzman kişiler ya da kuruluşlardır.

3. Stratejik Analiz

Analiz aşaması, işletmenin faaliyette bulunduğu iç ve dış çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenerek, değerlendirilmesi çalışmalarını kapsar. Bir kurumun faaliyet gösterdiği dış çevre ile sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri yani iç çevre, stratejik yönetimin temel unsurları arasındadır. Kurum, dış çevresinde meydana gelen değişikliklere, iç çevresinde de bazı değişiklikler yapmak suretiyle uyum sağlar ve böylelikle, rekabette geri kalmaz. Daha açık bir ifadeyle, uzak (genel) ve yakın (iş) çevredeki bir değişiklik, kurumun uygulayacağı pazarlama, dağıtım, tanıtım, fiyatlandırma, finansman vb. politikaları da etkiler. Bu noktada, analizin önemi ortaya konulmalıdır. Yetersiz ya da yanlış sonuçlara ulaşan bir stratejik analiz, firmayı farklı noktalara götürür ve belki de, pazarda bulunduğu konumu tehlikeye sokar. Bu nedenle, Yönetim Kurulu'nun stratejik analiz konusunda hassas davranması son derece önemlidir.

a. Dış Çevre Analizi

İşletmenin dış çevresi veya üst sistemi, birbirleriyle ilişkili ve etkileşim içinde olan çeşitli unsurlardan meydana gelir. Dış çevredeki bazı unsurlar, işletme ile doğrudan ilişkili değildir ve işletmeyi dolaylı olarak etkiler. Bu çevre, uzak (genel) çevre olarak adlandırılır. Uzak çevrede politik, yasal, demografik, teknolojik, ekonomik vb. unsurlar yer alır.

Dış çevrede olmakla birlikte bazı unsurlar ise, işletmeyi direkt olarak etkiler. İşletmeyle doğrudan ilişkide olup birbirlerinin hareketlerinden etkilenen yakın (iş/ sektör) çevre olarak ifade edilen bu çevre içerisinde, müşteriler, ikame ürünler satan firmalar, potansiyel rakipler, rakipler, tedarikçiler vb. bulunur.

- ✓ **Genel Çevre ve Analizi:** Genel çevre unsurları 7 ana grupta incelenebilir.

Politik Çevre; İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini kullandığı ortam olarak tanım-

Analiz aşaması, işletmenin faaliyette bulunduğu iç ve dış çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenerek, değerlendirilmesi çalışmalarını kapsar.

lanabilir. Bu ortam yönetsel (idari) sistemlerden ve siyasal oyuncularından oluşan bir platform olarak düşünülebilir.

Yasal Çevre; Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi bir yerde, hükümetlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle, yasal çevre ve unsurları, politik çevrenin somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak tanımlanabilir.

Ekonomik Çevre; Toplumun gereksinmelerini karşılayacak malların ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, malların, hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam olarak tanımlanabilir.

Sosyo-kültürel Çevre; İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. Tüm bu unsurlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik gösterir.

Demografik Çevre; İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı ve özellikleri ile ilgili unsurları kapsar. Günümüzde ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye nüfusun yapısı ve özellikleri hızla değişmektedir.

Teknolojik Çevre; Yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürünlerde ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu platformdur.

Uluslar Arası Çevre; İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışında, yabancı ülkelerdeki fırsatları ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ile müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi pazardaki oyuncuları kapsar.

- ✓ **Genel (İş/Sektör) Çevresi ve Analizi:** İşletmenin gelirlerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği malları ve hizmetleri müşterilerine/tüketicilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin yakın (iş/ sektör) çev-

İşletmenin dış çevresi veya üst sistemi, birbirleriyle ilişkili ve etkileşim içinde olan çeşitli unsurlardan meydana gelir. Dış çevredeki bazı unsurlar, işletme ile doğrudan ilişkili değildir ve işletmeyi dolaylı olarak etkiler. Bu çevre, uzak (genel) çevre olarak adlandırılır.

İşletmeyle doğrudan ilişkide olup birbirlerinin hareketlerinden etkilenen yakın (iş/ sektör) çevre olarak ifade edilen bu çevre içerisinde, müşteriler, ikame ürünler satan firmalar, potansiyel rakipler, rakipler, tedarikçiler vb. bulunur.

residir. Bu çevre, aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu ve iş yaptığı yakın iş/sektör çevresi olarak da adlandırılmaktadır.

Yakın (İş/Sektör) çevresi, sektör içindeki tüm kuruluşları önemli ölçüde etkiler. Çünkü bu çevrede her işletme genellikle benzer malları, aynı müşteri grubuna satar. Dolayısıyla, birinin yaptığı bir promosyon faaliyeti, geliştirdiği bir ürün veya uyguladığı fiyat politikası diğer işletmeleri de etkiler.

İş çevresindeki tüm işletmelerin aynı malı üretmesi gerekmez. Rakip işletmeler aynı veya benzer malları üretirken, tedarikçi işletmeler esas mal için gerekli olan hammaddeleri, yardımcı maddeleri veya tamamlayıcı maddeleri üretirler.

Yakın çevrenin analizinde; sanayi yapısı ve pazar, alıcılar pazarı ve tüketiciler, işletmenin pazar içindeki konumu, rekabet yapısı ve rakipler üzerinde durulur.

Sanayi Yapısı ve Pazar Analizi: İşletmenin ürettiği malları ya da hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazar, işletmenin ana pazarıdır. Ana pazar, dört açıdan analize tabi tutulabilir.

Pazarın Yapısı; İşletmenin davranışını etkileyen ve belirleyen pazarın özellikleri ile ilgilidir. Pazarın yapısını belirleyen unsurlar arasında; sektördeki firma sayısı, rekabet durumu ve pazara girmenin zorluk derecesi yer alır.

Pazarın Sınırlarının Belirlenmesi; Ürün yapısı ya da coğrafi (bölgesel) konum ile ilgilidir.

Pazarın Gelişme (Büyüme) Hızı ve Pazar Hayat Evresi; işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın gelişme hızı, işletmenin davranışlarını ve kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Fırsat oluşturan, geliştiren ve amaçları gerçekleştiren pazarlar olumlu gelişen yani büyüyen pazarlardır. Ancak, ekonominin duraklama veya gerileme aşamasında bulunduğu konjonktürlerde pazarın gelişmesi olumsuz yöndedir ve pazar daralır.

Sanayi yapısının ve rekabet şartlarının anlaşılmasında, alıcı/tüketici analizi bir önemli faktördür. Bu sebeple, alıcı pazarının türü, tüketicilerin ve özellikle de tüketici ihtiyaçları ile beklentilerinin incelenmesi, stratejik kararlar açısından kritik bir nitelik taşır.

Pazarın Çekiciliği; Yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması ile ilgilidir. Bir işletmenin mevcut müşterilerini ve pazarlarını tanımlama; onları yakından tanıma ve üzerlerinde olumlu etkiler bırakma, uygun satış miktarlarına ulaşma ve dolayısıyla etkinlik ile verimliliği artırma gibi amaçları gerçekleştirebilmede stratejik öneme sahiptir. Herhangi bir pazarın mevcut durumunun tanımlanması, çekiciliğinin ve sunduğu fırsatların tespiti için;

- ✓ Pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı,
- ✓ Yararlanılabilir pazar kısmı,
- ✓ Pazarın kârlılığı ve kalitesi,
- ✓ Girdi temininde kolaylık gibi faktörler incelenmelidir.

Alıcılar Pazarı ve Tüketici Analizi; Sanayi yapısının ve rekabet şartlarının anlaşılmasında, alıcı/tüketici analizi bir önemli faktördür. Bu sebeple, alıcı pazarının türü, tüketicilerin ve özellikle de tüketici ihtiyaçları ile beklentilerinin incelenmesi, stratejik kararlar açısından kritik bir nitelik taşır.

Alıcı Pazarının Türü; Pazar, bir mal ya da hizmeti alabilecek, mevcut veya muhtemel tüketici/müşteri durumundaki tüm kişileri, grupları ve şirketleri ifade eder. Tüketici pazarı, mal veya hizmetlerin kişisel ihtiyaçların karşılanması için satın alındığı veya kiralandığı pazardır. Kullanıcı pazarı, aracılık görevi yapan toptancı ve perakendeci gibi satıcı (ticari) işletmeleri, malı kendi üretiminde kullanan sanayi ve tarım işletmelerini kapsar. Uluslar arası pazar ise, ülke sınırları dışındaki tüm pazarlardır.

Tüketici Özellikleri ve İhtiyaçlardaki Değişmeler; İşletmenin mallarını veya hizmetlerini tüketen kişilerin veya grupların özelliklerinin tanımlanmasında yaşları, gelir seviyeleri, cinsiyetleri, meslekleri, sosyal itibarları, tüketim alışkanlıkları, mamule yönelik beklentileri, satın alma güdöleri, teşvik uygulamaları gibi hususların göz önüne alınmasını kapsar.

İşletmenin mallarını veya hizmetlerini tüketen kişilerin veya grupların özelliklerinin tanımlanmasında yaşları, gelir seviyeleri, cinsiyetleri, meslekleri, sosyal itibarları, tüketim alışkanlıkları, mamule yönelik beklentileri, satın alma güdöleri, teşvik uygulamaları gibi hususların göz önüne alınmasını kapsar.

İşletmenin Pazar İçindeki Konumu: Pazar içinde işletme konumunun incelenmesi ve tanımlanması gereklidir. Bu amaçla işletmelerin temel yönelimleri ve pazar bölümleri, pazar payları, stratejik gruplar ve rekabet üstünlükleri incelenmelidir.

İşletmenin Temel Yönelimi ve Pazar Bölümü; İşletme pazarının ve mamullerinin belirlenmesinde üç değişik yönelim bulunmaktadır:

1. Mal veya hizmet yönelimli işletmeler, çok sayıdaki pazarda belirli bir ya da birkaç mamulü satarlar. Bu tür işletmeler mal ya da hizmet üzerinde uzmanlaşırlar.
2. Pazar yönelimli işletmeler, belirli bir pazarda çok sayıda mal veya hizmeti satmaya çalışırlar. Bu işletmeler pazar üzerine odaklanırlar.
3. Pazar bölümü ise, bir pazar içinde, benzer satın alma özelliklerine sahip alıcılar grubunun oluşturduğu bölümü ifade eder. Bu pazar nadiren homojen olur. Pazar, mamul özellikleri, fiyat, dağıtım kanalı, satış sonrası hizmetler gibi kritik faktörlerde birbirinden farklılaşan özelliklere sahiptir. Pazar bölümüne yoğunlaşmış bir işletme, bu farklılaşmalardan biri üzerine yoğunlaşır ve büyüklüğüne uygun bir pazar üzerinde yalnız bir mal veya hizmeti üreterek satışa sunar.

Stratejik Gruplar: Belirli bir pazar veya pazar bölümü içinde benzer veya aynı stratejiyi takip eden işletmeleri ifade eder. Bu işletmelerin takip ettiği stratejiler teknoloji seçme, dikey bütünleşme, mamul kalitesi, dağıtım kanalı seçme, mamul/pazar alanı, müşteri hizmetleri, fiyatlandırma ve tutundurma gibi stratejik boyutlarda olabilir.

Pazar Payı: Bir işletmenin satışlarının, toplam sanayideki satışlara oranıdır. Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını gösterir.

Rekabet Üstünlüğü: Bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynaklarının kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği stratejik üstünlük durumunu ifade eder.

Pazar içinde işletme konumunun incelenmesi ve tanımlanması gereklidir. Bu amaçla işletmelerin temel yönelimleri ve pazar bölümleri, pazar payları, stratejik gruplar ve rekabet üstünlükleri incelenmelidir.

Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi: Rekabet, doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür. Pazara giriş ve çıkış engellerinin çokluğu/azlığı; rakiplerin güçlü/zayıf yönleri; tedarikçilerin güçleri; ikame malların miktarı, işletmeler arası ilişkiler ve finansman kuruluşlarının analizi rekabeti önemli ölçüde etkiler.

Pazara Giriş ve Çıkış Engelleri: Büyük sabit yatırım ve ileri teknik uzmanlık gerektiren konularda; faaliyet alanına girişte yapısal veya hukuki engellerin çok olduğu durumlarda pazara girmek kolay değildir. Bu durum ise, daha az rakip demektir.

Rakip Firma Analizinde: Rakipler, işletmenin stratejik kararlarında ve davranışlarında etkili olan önemli unsurlardır. Rakip firma analizi, esas rakibin ne yapmak istediği, neleri nasıl yaptığı ve nasıl yapabileceği hakkında bilgi sahibi olunmasına yardım eder. Rakip firma analizinde incelenmesi gerekli hususlar aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Rakibin gelecekle ilgili amaçları ve yönelimi,
- ✓ Rakibin sektör ve kendi firması ile ilgili oluşturduğu varsayımlar,
- ✓ Rakibin uyguladığı mevcut stratejiler,
- ✓ Rakibin sahip olduğu yetenekler,
- ✓ Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü,
- ✓ Rakiplerin malları ve/veya hizmetleri,
- ✓ Rakiplerin üretim özellikleri,
- ✓ Rakiplerin büyüme oranları,
- ✓ Rakiplerin rekabet üstünlükleri,
- ✓ Rakiplerin zayıf yönleri ve bu zayıf yönlerden işletmenin nasıl yararlanabileceği.

Gelecekle ilgili amaçlar ve oluşturulan varsayımlar rakibin kararlarını, davranışlarını ve faaliyetlerini hangi nedenlere ve neye dayanarak yaptığı konusunda bilgilendirirken, uyguladığı stratejiler onun ne yaptığı ve nereye doğru yol aldığı hakkında fikir verir. Rakibin sahip olduğu yetenekler

Rekabet, doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür. Pazara giriş ve çıkış engellerinin çokluğu/azlığı; rakiplerin güçlü/zayıf yönleri; tedarikçilerin güçleri; ikame malların miktarı, işletmeler arası ilişkiler ve finansman kuruluşlarının analizi rekabeti önemli ölçüde etkiler.

ise, onun neler yapabileceği hakkında çıkarımda bulunmaya yardım eder. Analizin sonucunda elde edilen bilgilere göre rakibin olası davranış profili hazırlanır. Yani, rakibin sektörde olası hareket tarzı tahmin edilir ve nasıl hareket ettiği saptanır. İşletme de elde ettiği veriler doğrultusunda, rakip davranış profilini dikkate alarak, karşı stratejiler geliştirir ve davranışlarını farklılaştırır.

Tedarikçi Pazarının Analizi: Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi girdileri temin eden kurumlardır. İşletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen tedarikçi pazarıyla ilgili olarak;

- ✓ Mevcut üretim faktörlerinin özellikleri,
- ✓ Üretim faktörlerinin ikame edilebilirliği,
- ✓ Üretim teknolojisindeki değişiklikler,
- ✓ Satıcılar pazarının yapısı üzerinde durulmalıdır.

İkame Mallar: Kaliteli veya düşük maliyetli ikame malların rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkiler. Bu nedenle, ikame malların üretilmeye başlamasıyla, geleneksel sanayiye yönelen tehlikeler veya riskler ciddi biçimde incelenmelidir.

İşletmelerin Gelişmesindeki Genel Eğilimler ve İşletmeler Arası İlişkiler: İşletmeler arası işbirlikleri, anlaşmalar ve birleşmeler düşünülerek diğer işletmelerle iyi ilişkiler kurulmalıdır.

Finansman Kuruluşlarının Analizi: İşletmeler, uygun şartlarda sermaye temin ederek amaçlarına daha çabuk ulaşmaya çalışırlar. Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu zaman müracaat edebileceği fon kaynakları arasında, ulusal ve uluslararası para ve sermaye piyasaları yer alır.

b. İç Çevre (İşletme) Analizi

İşletme analizi, "İşletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri tespit etme sürecidir." Aynı zamanda bu analiz ile sahip olunan varlıkların ve yeteneklerin, rakiplerin varlıklarına ve yeteneklerine göre ne durumda olduğu, vizyona ulaşmadaki katkı miktarı ya da müş-

İşletme analizi, "İşletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri tespit etme sürecidir."

F
letm
incel
nimi
dir. I
mele
limle
lümü
ları,
ve re
leri ii

terilerin gözünde değer taşıyıp taşımadığı da saptanır. Rakiplere göre üstün olabilen, ancak müşteriler açısından hiçbir değer taşımayan bir varlık veya yetenek şirket açısından üstünlük sayılmaz.

Etkili bir işletme analizinin 5 önemli konuda yapılması gereklidir.

- ✓ İşletme varlıklarının ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- ✓ Bu varlık ve yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı "temel yetenekler" den olup olmadığının tespit edilmesi,
- ✓ Varlık ve yeteneklerin, sektördeki belli başlı rakiplerin veya esas rakibin sahip olduğu benzer varlıklar ve yetenekler ile karşılaştırılarak üstünlük veya zayıflıkların saptanması, işletme performansının analizi,
- ✓ İşletme faaliyetlerinin, sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi, işletme fonksiyonlarının analizi,
- ✓ Kritik başarı faktörlerinin netleştirilmesi.

İşletmenin Varlıkları ve Yetenekleri: "İşletmenin sahip olduğu ve faaliyetlerinde amacına uygun bir mal ve hizmet üretebilmek için yararlandığı tüm unsurlar, varlıklardır.". Varlıklar, maddi varlıklar ve maddi olmayan varlıklar şeklinde iki ana kategoride ele alınabilir. "Maddi varlıklar, işletmenin elle tutulabilen ve/veya gözle görülebilen fiziki varlıklardır.". Arsalar, binalar, makineler, malzemeler, finansal değerler, işgücü vb. maddi varlıklar arasında sayılabilir. "Maddi olmayan varlıklar ise, işletmenin fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle maddi olmayan, işletmeye veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşur.". Marka, patent, teknolojik sırlar, bilgi ve deneyim, toplum imajı, kurum kimliği, ürün saygınlığı, güvenilirlik vb. maddi olmayan varlıklara örnektir.

İşletme yetenekleri sahip olunan varlıkların koordinasyon içinde kullanılabilmesi ve amaca uygun olarak faaliyetlerin gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, en azından bir süre taklit edilemeyen var-

"İşletmenin sahip olduğu ve faaliyetlerinde amacına uygun bir mal ve hizmet üretebilmek için yararlandığı tüm unsurlar, varlıklardır."

lıklara ve yeteneklere "temel yetenekler" adı verilir. Sıradan yeteneklerin temel yetenek olması için değerli olma, nadir bulunma, taklit edilememe ve ikame edilememe özellikleri bulunmalıdır.

Çevresel faktörlerin incelenmesi ve rekabet analizleri sonucunda, sektördeki yenilikler ve rakiplerin yetenekleri ortaya çıkarılarak, bu yeniliklerin ve yeteneklerin kazanılmasına çalışılır. Bir yönetim tekniği olan kıyaslama (benchmarking) ile işletmeler, sektörün içindeki veya dışındaki başarılı işletmelerin sahip oldukları yetenekleri taklit ederek, rakiplerin rekabet üstünlüklerini azaltmaya ve kendi zayıflıklarını güçlendirmeye çalışırlar.

Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesi, Değer Zinciri Analizi: Değer zinciri analizi, "Değerin nasıl fazlaştıırılabilceğini; bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyetin veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirilebileceğini, rakiplerin yetenekleri ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde izah eden çalışmadır.". Değer zinciri analizi, Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter, işletmelerde yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki grupta inceler. Gelir getirenler, temel faaliyetler olarak adlandırılır. Temel faaliyetlere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

İçe Yönelik Lojistik Faaliyetler: Girdilerin işletmeye temini ve fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyeti kapsar. İşletmenin hizmet/üretim faaliyetlerinde kullandığı girdilerin temin edilmesi, stoklanması vb. şekilde örneklendirilebilir.

Üretim Faaliyetleri: Temin edilen girdilerin nihai mal ya da hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Bu bağlamda, üretim faaliyetleri girdilerin tedarik edilip üretime gönderilmesinden/hizmete dönüştürülmesinden dağıtım kanallarına teslimine/hizmetin sunumuna kadar gerçekleşen tüm faaliyetleri içerir.

Dışa Yönelik Lojistik Faaliyetler: Üretilen malların ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri kapsar.

Değer zinciri analizi, "Değerin nasıl fazlaştıırılabilceğini; bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyetin veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirilebileceğini, rakiplerin yetenekleri ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde izah eden çalışmadır,".

Pazarlama ve Satış Faaliyetleri: İşletme mallarının ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkilen her türlü tutundurma (promosyon), fiyatlama, satış gibi faaliyetlerle ilgilidir.

Servis Faaliyetleri: Garanti kapsamı ve süresi, bakım ve onarım, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrası ile ilgili faaliyetlerin tümünü kapsar.

İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve bu şekilde değer oluşumunda katkıda bulunan destek faaliyetler, aşağıda yer almaktadır.

Altyapı Tedarik Faaliyetleri: İşletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya üretim aşamasında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri, politikaları, prosedürleri, bu grupta incelenir. Altyapı tedarik faaliyetleri, sarf malzemeleri, teknolojik yatırımlar, bina vb. şeklinde örneklendirilebilir.

Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri: İşletmenin know-how, araştırma geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetleridir.

İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Faaliyetler: İşletme-deki personel seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi ile ilgili çalışmaları kapsar.

İşletmenin Yönetimsel Alt Yapısı İle İlgili Faaliyetler: Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetimsel faaliyetler ile finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler gibi işletme fonksiyonlarını kapsar.

Faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşabilir. İlki maliyetlerin düşürülmesi sonucunda maliyet avantajı elde edilerek değer artışı sağlanmasına yöneliktir. İkincisi üretilen mallarda veya hizmetlerde müşterilere verilen bir değerde farklılık oluşturulması karşılığında piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak değer artışı yaratılmasıdır.

İşletmenin Finansal Performansının Analizi: İşletmenin mevcut durumunu finansal açıdan gösteren üç temel tablo bilanço, kâr/zarar tablosu ve nakit akım tablosudur.

Faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşabilir. İlki maliyetlerin düşürülmesi sonucunda maliyet avantajı elde edilerek değer artışı sağlanmasına yöneliktir. İkincisi üretilen mallarda veya hizmetlerde müşterilere verilen bir değerde farklılık oluşturulması karşılığında piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak değer artışı yaratılmasıdır.

"Bilanço, belirli bir tarih itibarıyla firmanın varlıklarının ve yükümlülüklerinin parasal değerini gösteren tablodur.". Bu bağlamda, bilançoğu belirli bir zamanda firmanın varlık ve kaynak durumunu gösteren bir fotoğraf olarak görmek mümkündür.

Gelir tablosu, "Firmanın belli bir dönemdeki gelirlerini, giderlerini ve bunların arasındaki farkı kâr veya zarar olarak gösteren finansal tablodur.". Gelir tablosu dinamik bir tablodur. Dolayısıyla 1 yıl içerisindeki gelirleri ve giderleri gösteren video bandı gibidir. Gelirlerin giderlerden daha fazla olması halinde kâr, giderlerin fazla olması halinde zarar ortaya çıkar. "Nakit; akım tablosu, belirli bir zaman diliminde, işletmenin yatırım, üretim ve finansman (kaynak temini) faaliyetlerinin oluşturduğu nakit girişlerini ve çıkışlarını gösteren tablodur.". Bu tablo, bir taraftan işletmenin nakit dengesindeki değişimleri gösterirken, diğer taraftan da nakitlerin hangi faaliyetlerden temin edildiği veya nerelerde kullandığı konusunda ilgili kişilere bilgiler verir.

"Nakit; akım tablosu, belirli bir zaman diliminde, işletmenin yatırım, üretim ve finansman (kaynak temini) faaliyetlerinin oluşturduğu nakit girişlerini ve çıkışlarını gösteren tablodur.". Bu tablo, bir taraftan işletmenin nakit dengesindeki değişimleri gösterirken, diğer taraftan da nakitlerin hangi faaliyetlerden temin edildiği veya nerelerde kullandığı konusunda ilgili kişilere bilgiler verir.

İşletme Fonksiyonlarının Analizi: İşletmenin ana işlevleri üretim, pazarlama, finansman, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları şeklinde sıralanabilir. Firmanın içinde bulunduğu sektörün özelliklerine göre bu faaliyetlere başka faaliyetler eklenebilir veya çıkartılabilir. Rakiplerle kıyaslanarak üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenen faaliyetler, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım ederler. Bu işlevler aşağıdadır:

Üretim: İşletmenin mallarının ve hizmetlerinin üretilmesinde yer alan her türlü etkinliği kapsamaktadır. Üretim yeri seçimi ve yerleştirilmesi, kullanılacak teknolojiler, makinelerin seçimi, kapasite kullanımının optimize edilmesi, kalite kontrol vb. gibi faaliyetler üretim işlevinin içerisinde yer alır.

Pazarlama: Malların veya hizmetlerin üretiminden, tüketiciye teslimine ve teslim sonrası hizmetlere kadar olan süreci kapsar. Pazarın bölümlendirilmesi, pazar araştırması,

ambalaj seçimi, marka ve tescil işlemleri, dağıtım kanallarının seçimi vb. pazarlama faaliyetlerine birkaç örnektir.

Araştırma ve Geliştirme: İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli faaliyetlerden biridir. Yeni ürünlerin ve üretim tekniklerinin geliştirilmesi, mevcut ürünlerin farklı kullanım alanlarının tespit edilmesi, bu işlev içerisinde yer alır.

İnsan Kaynakları: Günümüzde her türlü işletmede farkı yaratanın insan olduğu ve rekabet üstünlüğü elde edebilmede en önemli payın işgücüne ait olduğu son derece açıktır. İşe uygun işgücünün işletmeye yönlendirilmesi, seçilmesi, kurumda kalmasının sağlanması, ücret ve maaş sistemleri, takım ruhunun geliştirilmesi gibi hususlar, insan kaynakları fonksiyonu içinde yer alır.

Yönetim ve Organizasyon: İşletmedeki bütün faaliyetlerin planlanması, yapılandırılması, bölümlendirilmesi, icra edilmesi, koordinasyonu, kontrolü, işletme kültürü ve prosedürleri ile ilgili çalışmaların bütünü, yönetim ve organizasyon işlevi içinde yer alır.

Kritik Başarı Faktörlerinin Analizi: Kritik başarı faktörleri, hemen hemen her iş kolunda bulunan ve başarıya ulaşmayı kolaylaştıran önemli faktörlerdir. Bir başka ifadeyle, kritik başarı faktörleri başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli, işin olmazsa olmaz noktalarıdır.

Bu faktörler işletmenin yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, işletme dışındaki çevresel unsurlarla da ilgili olabilir. Kritik başarı faktörleri işletmede mevcutsa, bu faktörlerin daha da geliştirilmesi ve rakiplere kıyasla üstün haline getirilmesi gerekir. Ancak, bahsi geçen faktörler, her zaman işletmede bulunmayabilir ve işletmeler, rakiplerinin bu faktörlerdeki üstünlüğüne erişemeyebilirler. Böyle bir durumda yapılacak iş, başarı için önemli olan kritik faktörlerin mutlaka işletme dışından en optimum biçimde temin edilmesidir.

Kritik başarı faktörleri, hemen hemen her iş kolunda bulunan ve başarıya ulaşmayı kolaylaştıran önemli faktörlerdir. Bir başka ifadeyle, kritik başarı faktörleri başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli, işin olmazsa olmaz noktalarıdır.

4. Stratejik Yönlendirme

Bu aşama misyon, vizyon ve amaçlar ile ilgilidir. Misyon, işletmenin var oluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, işletme, stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim yapılırken mevcut misyon, stratejistlere ışık tutarak onlara yol gösterir. İşletmenin vizyonu, gelecekte olunmak istenen durumu ifade eder ve ulaşılmak için uzun dönemde mücadele vermemi gerektirir.

İşletmenin misyonunun ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejistlere yol gösterecek, ölçmeye ve değerlendirmeye yardımcı olacak bazı amaçların da belirlenmesi gerekir. Amaçlar, vizyona nazaran daha kısa dönem kapsar ve uzun vadeli hedeflere giderken ara durak noktaları şeklinde ifade edilir.

5. Strateji Oluşturma

Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra, koşullara uygun stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin en önemli evrelerinden biridir. Ancak seçimden önce stratejilerin tanımlanması, üst ve alt düzeyli stratejilerin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde stratejiler, aşağıda görüldüğü üzere iki ana kategoride sınıflanabilir.

Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler: Genel olarak işletmenin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir.

- ✓ Temel Stratejiler
 - Büyüme Stratejileri
 - Küçülme Stratejileri
 - Durağan Stratejiler
 - Karma Stratejiler
- ✓ Alt stratejiler
 - İlişkili- İlişkısiz
 - Bağımlı- Bağımsız
 - Aktif- Pasif
 - Yatay- Dikey

Stratejik yönlendirme; misyon, vizyon ve amaçlarla ilgilidir.

Yönetim Kademelerine Göre Stratejiler: Üst kademe yönetim stratejileri, işletmenin bugünkü ve gelecekteki işlerine ilişkin, orta kademe yönetim stratejileri, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, mevcut işi ile ilgili rekabete ilişkindir. Alt kademe yönetim stratejileri ise, bölümler veya işlevler bazında hazırlanan operasyonel stratejiler olup, orta ve üst kademe stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Bu stratejiler aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Şirket Düzeyli Yönetim Stratejileri (Üst Kademe)
 - Çeşitlendirme Stratejileri
 - Çekilme Stratejileri
- ✓ İşletme Düzeyli Yönetim Stratejileri (Orta Kademe)
 - Maliyet Liderliği Stratejileri
 - Farklılaştırma Stratejileri
 - Odaklanmış Stratejiler
 - Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejileri
- ✓ İşlevsel Düzeyli Yönetim Stratejileri (Alt Kademe)
 - Pazarlama
 - Üretim
 - Tedarik
 - Teknoloji Geliştirme
 - İnsan Kaynakları
 - Finansman ve Muhasebe

6. Stratejik Uygulama

Stratejiye karar verildikten sonra, amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejilerin uygulanması sürecine geçilir. Bu süreç, genellikle, stratejilerin uygulanmasına destek olan ve uygulamayı gerçekleştiren işletme kaynaklarının, harekete geçirilmesi evresidir. Stratejik uygulama sürecinde aşağıdaki konulara odaklanılır.

- ✓ Radikal değişiklik durumunda yeni bir vizyonun tanımlanması,
- ✓ Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması,

Stratejik uygulama sürecinde radikal değişiklik durumunda yeni bir vizyonun tanımlanması, stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması, gibi konulara odaklanılır.

- ✓ Stratejilere uygun olarak kaynakların dağıtılması ve sistemlerin harekete geçirilmesi,
- ✓ Kurulacak yapıda görev alacak kişilerin seçilmesi, atanması ve eğitilmesi,
- ✓ Stratejik uygulamaya yardım edecek yönetim, liderlik biçimi ve kurum kültürünün oluşturulması.

7. Stratejik Kontrol

Yönetim işlevlerinden sonuncusu olan kontrol işlevi, stratejik yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin son evresinde yer almasına rağmen, sürecin her evresinde yapılması gerekli faaliyetleri dikkate alır. Stratejik bilinçlilik evresinden başlayarak, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve ihtiyaç varsa yeniden düzenlenmesi, bu başlık altında gerçekleştirilir. Analizlerin, alternatif stratejilerin, örgütsel yapının, liderliğin ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller, her safhada yapılmak zorundadır. Aksi halde zaman ve kaynak israfı ile karşılaşılması kuvvetle muhtemeldir.

Planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme durumu veya sonuçlara henüz erişilmemiş ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara erişirme durumu, kontrol işlevi sonucunda ortaya çıkar. Kontrol işlevi, geriye yönelik (feedback) kontrol, ileriye yönelik (feedforward) kontrol ve eş zamanlı (concurrent) kontrol olmak üzere üç şekilde olabilir.

Stratejik yönetimle, vizyon hedefinin belirlenmesi; vizyona ulaşmak için kurum içi çevre ile kurum dışı çevrenin analiz edilmesi; vizyona, rakiplere ve müşterilere göre güçlü ve zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin saptanması; toplanan verilere göre şirket, işletme ve bölüm bazında stratejilerin netleştirilmesi; uygulamaların hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesinin takip edilmesi mümkün olur. Bahsi geçen konulara ilişkin karar merci Yönetim Kurulu'dur. Bu nedenle, Kurul'un öncelikle stratejik yönetim sürecini şirkette

Stratejik bilinçlilik evresinden başlayarak, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve ihtiyaç varsa yeniden düzenlenmesi, bu başlık altında gerçekleştirilir.

işletmesi, daha sonra sürecin etkili ve verimli biçimde çalışmasını takip etmesi gerekir. Yönetim Kurulu Üyeleri, stratejik yönetimle ilgili konulara ne kadar hakim olur, bu konulara ilişkin ne kadar tecrübe kazanır ve gelişmeler doğrultusunda kendilerini ne kadar yenilerlerse, başında buldukları işletmeyi de o kadar başarılı kılarlar.

Şirketleri daha iyiye götürmek için yapılan değişim çalışmalarından bir kısmının başarısız olma sebebi, işletme liderlerinin (Yönetim Kurulu Üyeleri'nin), değişim çabalarına liderlik etmekte eksik kalmalarıdır. Oysa ki, değişim çabası üst kademe yönetimin yetenekli, bilgili ve uygun liderlik tarzını sergilemesi halinde başarılı olabilir. Değişimin başarısını ve kalıcılığını sağlayabilmek için, Yönetim Kurulu'nun desteklemesi ve uygun liderlik tarzını göstermesi gereklidir. En önemli desteklerden birisi liderlerin, değişim yönündeki söylemlerini, eylemleriyle tutarlı hale getirmeleridir. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin karizmatik, dönüşümsel, stratejik ve vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları son derece önemlidir.

Değişimi kalıcı kılabilmek için, kuruma yeni yetkinlikler kazandırmak amacıyla eğitime önem vermek ve bu amaçla kaynak ayırmak gereklidir. Eğitimler, özellikle çalışanların, işin bütünü ve değişime neden olan konu hakkında bilgilendirilmeleri; problem çözme teknikleri, becerilerini, insan ilişkileri ve takım çalışması gibi alanlardaki iyileştirme metodlarını içermelidir.

Kurumdaki bilgi ve performans yönetimi sistemlerinin yeni düzene uygun olarak yapılandırılmaması, değişimin kalıcı olmasını engelleyen en önemli unsurlardan biridir. Eski değerleri yansıtan ve o değerleri korumak üzere kurulmuş olan teşvik sistemleri değiştirilmeden çalışanların sadece eğitimle motivasyonlarını sağlamak pek mümkün olmaz. Aynı şekilde, yeni sistemin gerektirdiği bilgi akış düzeni kurulmazsa, bilgiye dayalı karar verme süreci etkin olarak çalışmaz. Bu nedenle, öncelikle bilgi ve insan kaynakları yönetimi sistemlerinin, değişime uyumlu hale getirilmesi gerekir.

Analizlerin, alternatif stratejilerin, örgütsel yapının, liderliğin ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller, her safhada yapılmak zorundadır. Aksi halde zaman ve kaynak israfı ile karşılaşılması kuvvetle muhtemeldir.

IV. FİRMA PERFORMANSI

Hisse değerini yukarı çekmede üç ana noktanın vurgulanmasında yarar vardır. Birinci nokta, Hissedarlar ile Yönetim Kurulu Üyeleri arasında düzenlenecek sözleşmelerin eksik kalmamasına ilişkindir.

İkinci nokta, Hissedarlar Kurulu'nun, Yönetim Kurulu'nun ve üst kademe yöneticilerin hedef olarak hisse değerinin artışına kilitlenmeleri, ölçülebilir bir hedefi benimsemeleri ve ulaşmak için tahhütte bulunmaları hususuna ilişkindir.

Son olarak; hisse değerini yükseltmek için vizyon, stratejik ve amaçlarla; yönetsel ve operasyonel hedeflerin ve organizasyonel yapılanmanın entegre edilmesi üzerinde çalışılmalıdır.

Son dönemlerde Enron, Worldcom gibi büyük şirketlerin çöküşü kurumsal yönetim kavramının firma performansı üzerindeki etkilerinin ölçülmesine ve performansın yükseltilmesine verilen önemi artırmış, bu alanda yapılan incelemeler ile araştırmaları çoğaltmıştır. Firma performansının artırılmasında bir şirketin piyasa ve hisse değerinde artış sağlanması; özsermayenin geri dönüş hızının kısaltılması; yatırım verimliliğinin yükseltilmesi; nadir, kolay bulunmayan veya ikame edilemeyen, değerli temel yeteneklerin geliştirilmesi gibi temel kriterlerden yararlanılabilir.

Günümüzde hisse değer analizinin önemi üstel biçimde artış göstermektedir. Hisse değerini yukarı çekmede üç ana noktanın vurgulanmasında yarar vardır.

Birinci nokta, Hissedarlar ile Yönetim Kurulu Üyeleri arasında düzenlenecek sözleşmelerin eksik kalmamasına ilişkindir. Tüm olasılıkları düşünebilme ve planlayabilme maliyeti, müzakere maliyeti ve sözleşmenin yazılma maliyeti dikkate alındığında, bu aşamanın önemi daha da iyi anlaşılabilir. Sözleşmede geçen ifadelerin anlaşılabilirliği, sözleşmenin feshiyle ilgili açıklayıcı ifadelerin olmaması, tam bir sözleşme hazırlama maliyetinden sakınılması, sözleşme yapan gruplar arasında simetrik olmayan bilgilerin varlığı ve taraflardan birinin beklentilerinde değişiklikler yaşanması gibi durumlar, sözleşmenin eksik sözleşme haline dönüşmesine neden olur. Eksik sözleşmenin firma performansının, itibarının ve hisse değerinin düşmesi ile ilintilendirilmemesi için, iletişim kanallarının açık olması, tarafların anlayarak dinlemeleri ve kişisel çıkarılardan ziyade kurumun uzun vadeli hedeflerine odaklanmaları gereklidir. Ayrıca, Hissedarlar ile Yönetim Kurulu Üyeleri arasında çatışmalı durumların oluşması ve çatışmanın yönetilememesi noktasında, şirket hisse değerinde düşme yaşanması da kaçınılmazdır. Bu noktadan hareketle, Hissedar-Yönetim Kurulu Üyesi arasındaki sözleş-

me aşamasının, mümkün olduğunca iyi değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Gerek Yönetim Kurulu adayı, Hissedarlar ve şirket uyumu; gerekse sözleşme içeriğini boşluk bırakmayacak biçimde düzenleme, ileri aşamalarda sorun çıkmaması adına üzerinde dikkatle durulması gereken noktalardandır.

İkinci nokta, Hissedarlar Kurulu'nun, Yönetim Kurulu'nun ve üst kademe yöneticilerin hedef olarak hisse değerinin artışına kilitlenmeleri, ölçülebilir bir hedefi benimsemeleri ve ulaşmak için taahhütte bulunmaları hususuna ilişkindir. Bu amaçla, hisse değerinin sayısal ifadesi, şirket hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada gerekli bilgiler tanımlanmalı, firmayla ilgili özel bilgilerin aktırımı ve finansal verilerin sürekli toplanarak değerlendirilmesini sağlayacak sistemler kurulmalı ve stratejiler üretilmelidir.

Son olarak; hisse değerini yükseltmek için vizyon, stratejik ve amaçlarla; yönetsel ve operasyonel hedeflerin ve organizasyonel yapılanmanın entegre edilmesi üzerinde çalışılmalıdır. Alman kararların, seçilen stratejilerin uygulamaya aktarılabilmesi için gerekli organizasyonel düzenlemelere ve sistemlere ihtiyaç vardır. Bu amaçla; bütçe, pazar araştırması, müşteri şikayet sistemi gibi sistemlerin kurulmasından, işe uygun nitelikteki kişilerin istihdamından, organizasyon şemalarının hazırlanmasından vb. yararlanılabilir.

Firma performansının artırılmasında üzerinde durulması gereken bir diğer husus, firmanın mülkiyet ve yönetim devrinin planlanmasına ilişkindir. Hisse devir sözleşmesi, miras planlanması, vasiyetname gibi unsurlar kullanılarak şirket sahipliği yapısının değişim koşulları, yöntemi ve zamanı gibi konular, kurucu hissedarların ani vefatı, iş göremez hale gelmesi veya şirketin iflas noktasında bulunması gibi durumlar yaşanmadan önce netleştirilmelidir. Ayrıca, Yönetim Kurulu Başkanı değişim koşulları, şekli, zamanı; başkanın taşıması gereken özellikler de yönetim devri öncesinde netleştirilmesi gereken diğer hususlar arasındadır.

Firma performansının artırılmasında üzerinde durulması gereken bir diğer husus, firmanın mülkiyet ve yönetim devrinin planlanmasına ilişkindir. Hisse devir sözleşmesi, miras planlanması, vasiyetname gibi unsurlar kullanılarak şirket sahipliği yapısının değişim koşulları, yöntemi ve zamanı gibi konular, kurucu hissedarların ani vefatı, iş göremez hale gelmesi veya şirketin iflas noktasında bulunması gibi durumlar yaşanmadan önce netleştirilmelidir.

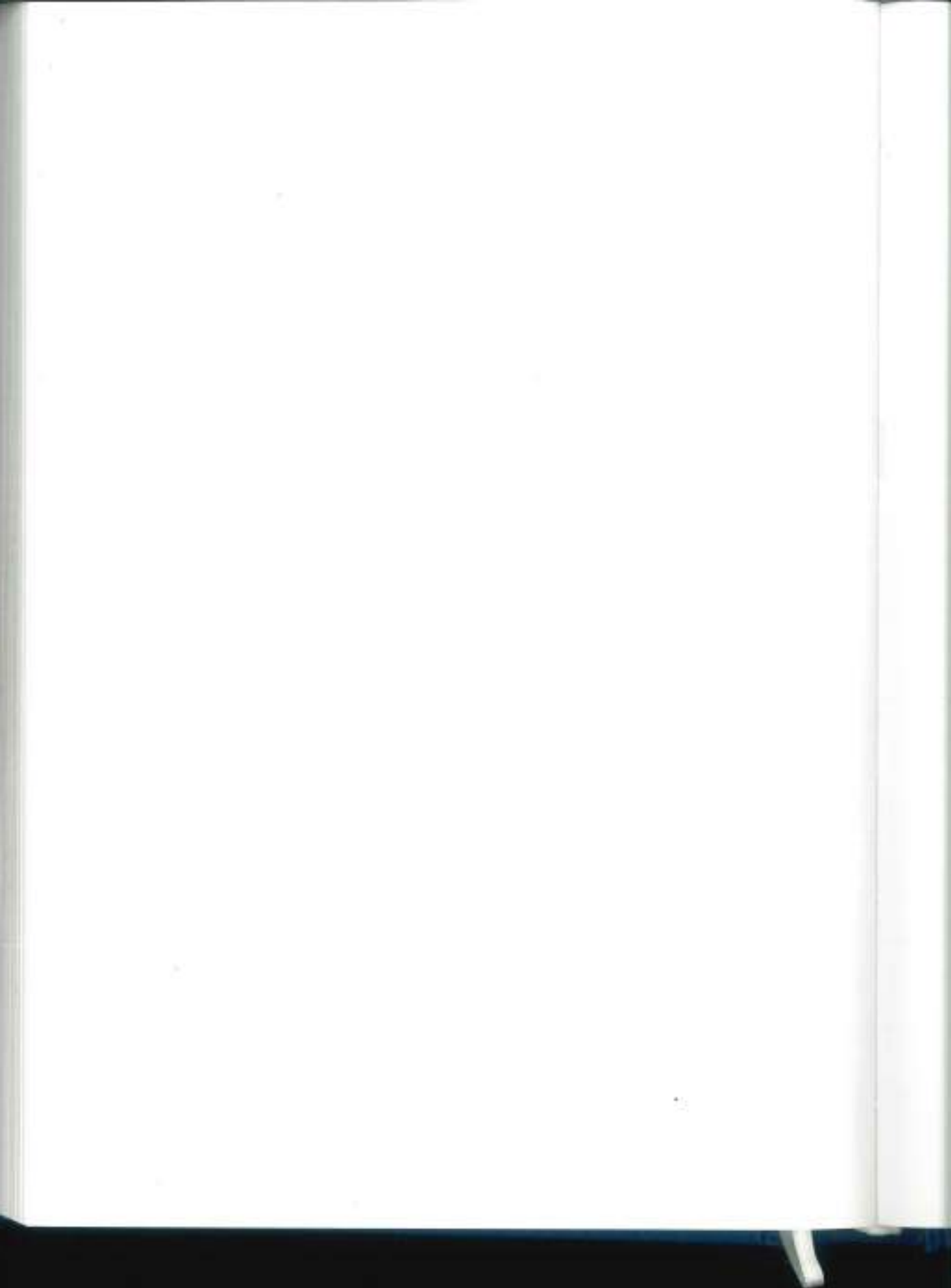
Bir firmanın piyasa değerinin yükseltilmesinde satışların artırılması; çalışma sermayesi miktarının ve giderlerinin optimum düzeyde tutulması; risk uyumlu enflasyon sisteminin kullanılması; maliyetlerin kaydı, kontrolü, raporlanması ve yönetilmesi; finansal tablolar içerisinde maddi argümanların kullanım biçiminin incelenmesi; diğer sektörlerle olan iş maliyetinin optimize edilmesi; kaynak kullanımının yönetilmesi, son derece önemlidir. Ayrıca, Hissedarlar, Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst kademe yöneticiler arasındaki iletişimin çok boyutluluk ve süreklilik kazanması; katılımcı yönetimin uygulanması; sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi de gereklidir. Yine, uluslar arası ticari anlaşmaların takip edilmesi ve incelenmesi; küreselleşme etkilerinin gözlenmesi ve kurumsal yapıya adapte edilmesi; çalışan kalitesinin yükseltilmesi; daha geniş toplulukların ihtiyaçlarına cevap verilmesi de dikkate alınması gereken unsurlar arasında sayılabilir.

Bahsi geçen hususların uygulamaya konulabilmesi için Hissedarların, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve üst kademe yöneticilerin kararlarını kısmen belirsizlik ortamında verdiklerini dikkate almaları; bu yüzden riskin yönetilmesinin, kararlara katılımın artırılmasının, karar verme süresinin optimumda tutulmasının, iletişimin geliştirilmesinin, uygun liderlik tarzının benimsenmesinin ve ego savaşlarının engellenmesinin öneminin farkında olarak gerekli sistemleri kurmaları ve uygun kurum kültürünü geliştirmeleri gereklidir.

Firmanın düşük performans sergilemesi halinde Yönetim Kurulu Üyeleri'nin istifası söz konusudur. Zayıf kurumsal yönetim performansı olan firmalarda sermayenin geri dönüşü (kar) 3 ila 10 yıllık periyot aralığındadır. Bu firmaların kârı azdır, yatırım hızı düşüktür, riski fazladır, kâr payı dağıtımı azdır. Firma performansının ve kârının artışı, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin kompozisyonu ve çalışma biçimi son derece önemlidir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin mevcudiyeti, kurum performansını olumlu yönde etkiler. Optimum üye sayısı ve Yönetim Kurulu'nun rolü ise, ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve hatta aynı sektör içerisinde kurumdan kuruma değişir.

Bir firmanın piyasa değerinin yükseltilmesinde satışların artırılması; çalışma sermayesi miktarının ve giderlerinin optimum düzeyde tutulması; risk uyumlu enflasyon sisteminin kullanılması; maliyetlerin kaydı, kontrolü, raporlanması ve yönetilmesi; finansal tablolar içerisinde maddi argümanların kullanım biçiminin incelenmesi; diğer sektörlerle olan iş maliyetinin optimize edilmesi; kaynak kullanımının yönetilmesi, son derece önemlidir.

Bir işletmenin Yönetim Kurulu Üyeleri ne kadar donanımlı, tecrübeli, yetkin olur ve görevlerinin ve sorumluluklarının bilinciyle hareket ederlerse, o firmanın hedeflerine ulaşma olasılığı da o kuvvetli olur. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçim ve atama sürecinde, iş gereklerine, örgüt kültürüne, kurum itibarına ve Hissedarlara uygunluk dikkate alınmalıdır. Bu amaçla, üst kademe yöneticilikte kullanılacak vizyoner, dönüşümsel, stratejik liderlik özelliklerini taşıma; proaktif ve uzun vadeli bakış açısına sahip olma; yenilikçiliği benimseme; bilgi yönetimine açık olma; stratejik yönetimi işletmede başarıyla uygulama gibi nitelikler dikkate alınmalıdır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE DİĞER İDARİ ORGANLAR: HİSSEDARLAR KURULU, İCRA KURULU, KURUMSAL YÖNETİŞİM KOMİTESİ, DENETİM KOMİTESİ

*Hiçbir at, koşum takılmadan bir yere varamaz.
Buhar ya da gaz, sıkıştırılmaya kadar yürütmez.
Hiçbir Niagara kanalsız ışığa ve enerjiye dönüşmez.
Hiçbir hayat odaklanmadan, adanmadan, disiplinsiz,
serpilip gelişemez.*

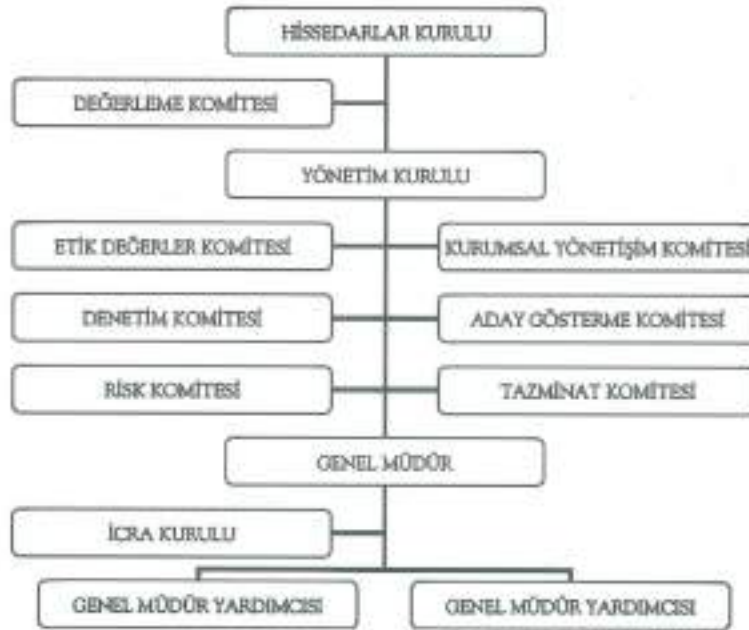
Henry Emerson Fosdick

Dördüncü bölüm, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görevlerini icra ederlerken, lojistik destek almaları gerekebilecek kurullar ve komiteler hakkındaki bilgilerin sunulmasına ayrılmıştır. Yönetim Kurulu'na destek veren kurullar ve komiteler arasında Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetişim Komitesi, Aday Gösterme komitesi, Tazminat Komitesi, Sosyal Sorumluluk Komitesi, Etik Değerler Komitesi ve İcra Kurulu sayılabilir. Bahsi geçen komitelerden nispeten, ülkemiz şirketlerinde görülenler tespit edilerek burada açıklanmıştır.

Y ö n e t i m
Kurulu'nun temel fonksiyonu, icra ile ilgili işlerden ziyade, kritik kararları almak ve kurum ile geleceğini, bütüncül perspektifte ve uzun vadede etkileyen çalışmalar yürütmektir. Buradan hareketle, Yönetim Kurulu'nun stratejik nitelikteki görevlerini yüksek performansla yapabilmesi için, ayrıntılı bazı raporlara, istatistiklere ve bilgilere ihtiyaç duyacağı açıktır. İşte bu noktada komitelere ihtiyaç duyulur.

Bilindiği üzere, Yönetim Kurulu'nun temel fonksiyonu, icra ile ilgili işlerden ziyade, kritik kararları almak ve kurum ile geleceğini, bütüncül perspektifte ve uzun vadede etkileyen çalışmaları yürütmektir. Buradan hareketle, Yönetim Kurulu'nun stratejik nitelikteki görevlerini yüksek performansla yapabilmesi için, ayrıntılı bazı raporlara, istatistiklere ve bilgilere ihtiyaç duyacağı açıktır. İşte bu noktada, yukarıda bahsi geçen komitelere ihtiyaç duyulur. Örneğin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçilmesinde Aday Gösterme Komitesi'nden yararlanılabilir. Bu komite sayesinde hem Yönetim Kurulu'nun verimli çalışması, hem objektif kriterlerle seçilen bir kurul oluşturulması, hem de işe uygun adayların Yönetim Kurulu'nda görev yapması sağlanabilir. Etik Değerler Komitesi aracılığıyla, kurum itibarının sarsılmadan daha da pozitif yönde geliştirilmesi için işletmenin bütününde uyulması gerekli kurallar ile ilkeler oluşturulabilir ve faaliyetlerle-ilkeler arasındaki uyum takip edilebilir. Böylece, Yönetim Kurulu'nun işi kolaylaşır.

Yönetim Kurulu ve lojistik destek veren birimler, aşağıdaki şekilde aralarındaki hiyerarşinin görülebilmesi ve örgütsel yapının daha kolay tasavvur edilebilmesi için organizasyon şeması üzerinde belirtilmektedir.



Şekil 4.1.
Yönetim Kurulu ve Destek Organların Organizasyon Şeması
Üzerindeki Yeri

Aşağıda Yönetim Kurulu'nun zamanını verimli kullanmasına destek olacak ve performansını direkt etkileyecek Hissedarlar Kurulu'na, İcra Kurulu'na, Denetim Komitesi'ne, Kurumsal Yönetişim Komitesi'ne ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

I. HİSSEDARLAR KURULU'NA GENEL BAKIŞ

A. HİSSEDARLAR KURULU KAVRAMI VE ÖNEMİ

Pay sahipleri, idari organların oluşturulması, hesapların tasdiki ve kazancın dağıtılması gibi şirket işlerine ilişkin haklarını Genel Kurul toplantılarında kullanırlar. His-

sedarlar, şüpheli gördükleri noktalara Denetçiler'in dikkatini çekme ve gerekli açıklamayı isteme hakkına sahiptirler. Şirketin açık hesaplarının tetkiki, Genel Kurul'un izni veya Yönetim Kurulu'nun kararı ile olur. Hissedarlar, her ne surette olursa olsun öğrendikleri şirkete ait sırları, ortaklık hakkını kaybetsele dahi, her zaman gizli tutmaya mecburdurlar. Bu mecburiyeti yerine getirmeyen Hissedar, meydana gelecek zarardan şirkete karşı mesul olduğu gibi, firmanın şikayeti üzerine, her hangi bir zarar umulmasa dahi, 1 yıla kadar hapis veya 500 TL'den 10.000 TL'ye kadar para cezası veya her ikisiyle birlikte cezalandırılır.

Hissedarlar, Genel Kurul'un daimi ve yasal üyesidirler. Genel Kurul'da üye sayısının 10-12'nin üzerine çıktığı durumlarda, karar konusunda ortak bir noktada buluşma ve konular üzerinde dikkatlice tartışma olanağı azalır. Çok sayıda Hissedarın olduğu şirketlerde karar alma süreci uzar. Bununla birlikte temsilcilerden oluşan Hissedarlar Kurulu'nda söz konusu olumsuzluk minimize edilir. Ayrıca, kurulun sık sık bir araya gelerek toplantı yapması da mümkün değildir. Kuruldaki üye sayısının çok fazla olması durumunda, Genel Kurul'un yükümlülüğündeki konulara ilişkin çalışmalar yapmak ve bu konuları karar almaya uygun hale getirmek için, Genel Kurul'dan daha aktif ve hissele rin önemi bir kısmına sahip üyelere den oluşan bir Hissedarlar Kurulu oluşturulabilir.

Bir şirketin performansını yükseltmede Hissedarlar Kurulu'nun etkinliği son derece yüksektir. Nihayetinde, bu Kurul'un atayacağı kişiler Yönetim Kurulu'nda görev yapacaklar ve şirket adına stratejik nitelikte ve şirketin geleceğini direkt etkileyecek kararlar vereceklerdir. Hissedarlar Kurulu'nun her an ve aktif olarak Yönetim Kurulu'nu ve faaliyetlerini denetleyemeyeceği düşünüldüğünde, Yönetim Kurulu'nda bulunacak kişileri seçmenin önemi daha da iyi anlaşılacaktır.

Bununla birlikte, gerek Yönetim Kurulu faaliyetlerini denetlemek, gerek faaliyetlerin icrası esnasında onlara

Bir şirketin performansını yükseltmede Hissedarlar Kurulu'nun etkinliği son derece yüksektir. Nihayetinde, bu kurulun atayacağı kişiler Yönetim Kurulu'nda görev yapacaklar ve şirket adına stratejik nitelikte ve şirketin geleceğini direkt etkileyecek kararlar vereceklerdir. Hissedarlar Kurulu'nun her an ve aktif olarak Yönetim Kurulu'nu ve faaliyetlerini denetleyemeyeceği düşünüldüğünde, Yönetim Kurulu'nda bulunacak kişileri seçmenin önemi daha da iyi anlaşılacaktır.

yardımcı olmak amacıyla mümkünse SPK onaylı kurum ve kuruluşlardan destek almak ve komiteler oluşturmak, işle-
yişin etkinliğini ve verimliliğini artırmak adına önemli bir
adımdır.

Bu amaçla Hissedarlar Kurulu, kendisine kurmay yetki-
le bağlı, dış üyelerden oluşan Değerleme Komitesi aracılığıyla
Yönetim Kurulu'nun performansını yıllık bazda ya da be-
lirli periyotlarla değerlemelidir. Bu, hem objektif bir değer-
leme yapılmasını, hem de uzman görüşün alınmasını sağlar.
Yönetim Kurulu'ndan daha alt yönetim seviyesinde bulu-
nan kişilerin, bu Kurul'u değerleyebilmeleri bilgi azlığı yet-
ki eksikliği ve objektif davranma zorluğu nedenleriyle müm-
kün değildir. Değerleme için, işletme dışından bağımsız uz-
man kişilerden oluşan bir kurumdan (Değerleme Komitesi);
Yönetim Kurulu'nun kaçırdığı fırsatların maliyeti; alınan
kararların isabet derecesi; uygulanan stratejiler neticesinde
şirketin sektördeki konumu, kurum imajı, piyasa ve hisse
değeri; yeni uygulamaları yürürlüğe koyma oranı ve yenilik-
lerin kuruma katkıları; borç/özsermaye oranı gibi konular-
da raporlar istenmelidir. Halka açık Anonim Şirket'ler için
Yönetim Kurulu performansının değerlendirilmesindeki önem-
li bir diğer araç ise, şirketin borsadaki işlem hacmi ve hisse
değeridir. Anlaşılacağı üzere, Hissedarlar Kurulu tarafından
Yönetim Kurulu faaliyetlerinin takip edilmesi ve ele alınan
gizli konular dahil tüm çalışmaların incelenmesi gereklidir.

Hissedarlar Kurulu ayrıca, Yönetim Kurulu'nun faaliyet-
lerini verimli biçimde yapmasını sağlamak amacıyla Dene-
tim Komitesi ile Kurumsal Yönetişim Komitesi kurulması-
na da destek olmalıdır. Denetim Komitesi, kanunda da ön-
görüldüğü üzere, şirkette yapılan tüm işlemlerin uluslar arası
muhasabe standartları çerçevesinde yürütülmesini; Kurum-
sal Yönetişim Komitesi ise, şirketin ulusal/uluslar arası yö-
netim ilkeleri (kurumsal yönetim ilkeleri) doğrultusunda
faaliyet göstermesini ve dolayısıyla kurumsallaşma düzeyi-
nin yükseltilmesini sağlayan önemli idari bir organdır.

Hissedarlar Ku-
rulu, kendisine kur-
may yetkiyle bağlı,
dış üyelerden oluşan
değerleme komitesi
aracılığıyla Yönetim
Kurulunun perfor-
mansını yıllık bazda
ya da belirli periyot-
larla değerlemelidir.

B. HİSSEDARLAR KURULU ÜYE TÜRLERİ

Hissedarlar kurulu'nun görevleri arasında şirket değerlemesi yapmak/yaptırmak, yönetim kurulu'nun seçtiği genel müdür'ü atamak, hisse hareketleri ile sermaye hareketlerine ilişkin kararları vermek sayılabilir.

Hissedarlar Kurulu, şirketin aktif/pasif, azınlık/çoğunluk hissesine sahip, yerli/yabancı hissedarların tamamından oluşabileceği gibi, çekirdek aileyi temsil eden daha az sayıda ki ortaklardan da oluşabilir. Hissedarlar Kurulu'na pasif ve azınlık hisselerine sahip hissedarlar ile yabancı ortakların da dahil edilmesine dikkat edilmelidir.

C. HİSSEDARLAR KURULU'NUN GÖREVLERİ VE YETKİLERİ

Hissedarlar Kurulu'nun yapmakla yükümlü tutulacakları bazı görevleri mevcuttur. Bu görevler kurumdan kuruma farklılık gösterse de, aşağıda yer alan maddeler çerçevesinde değerlendirilebilir.

- ✓ Şirket değerlemesi yapmak/yaptırmak,
- ✓ Yönetim Kurulu'nun seçtiği genel müdür'ü atamak,
- ✓ Hisse hareketleri ile sermaye hareketlerine ilişkin kararları vermek,
- ✓ Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan faaliyet dışı gelirlerin kullanımına ilişkin raporu onaylamak,
- ✓ Aile Konseyi ile koordineli olarak çalışmak, aile toplantıları düzenlemek,
- ✓ Kurumsallaşma çalışmalarını onaylamak,
- ✓ İşletme faaliyetlerinin etik kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlamak,
- ✓ Kriz planlarına destek vermek,
- ✓ Yönetim Kurulu'nun hazırladığı kâr payı dağıtım politikasını onaylamak,
- ✓ Hisse değerinin artış oranını takip etmek ve hisse değerinin artmasını sağlayacak faaliyetlere destek vermek,
- ✓ Yönetim Kurulu performansını denetlemek ve Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan faaliyet raporlarını incelemek,

Ayrıca, aile konseyi ile koordineli olarak çalışmak, aile toplantıları düzenlemek, yönetim kurulu performansını denetlemek ve Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan faaliyet raporlarını incelemek de hissedarlar kurulunun görevlerindedir.

- ✓ Şirket Ana Sözleşmesi'nin düzenlenmesini ve Şirket Anayasası'nın hazırlanmasını sağlamak,
- ✓ Yatırım kararlarını onaylamak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'ni belirlemek, atamak veya görevden almak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin haklarını, imza yetkilerini, görevlerini ve sorumluluklarını belirlemek,
- ✓ İntikal (emeklilik ve varis), stratejik risk, miras planlaması, evlilik öncesi sözleşme, mirastan feragat sözleşmesi, hisse- hissedar sözleşmesi, potansiyel hissedarların hissedarlık eğitimi, aile soyadını taşımanın sorumlulukları, kılavuzluk ve tröstlük⁴ durumlarının ve tröst görevini üstlenecek kişilerin belirlenmesi ile ilgili düzenlemeler yapmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'nı ve olmadığı durumlarda Başkanı'na vekalet edecek Yönetim Kurulu Üyesi'ni atamak,
- ✓ Şirketin dış Denetçileri'ni (kişi ya da kurum) seçmek, azletmek,
- ✓ Şirketin iç ve dış denetim sistemleri ile, yıllık hesapları hakkında bir karar sistemi oluşturmak,
- ✓ Değerlendirme Komitesini görevlendirmek,
- ✓ İç ve dış denetim sonuçlarını değerlemek,
- ✓ Risk yönetimini incelemek ve gerçekleşme durumunu tespit etmek,
- ✓ Malî tabloları incelemek, Malî ve İdari İşler Müdürü, İç Denetim Kurulu Başkanı ve dış Denetçiler'le müzakere etmek,
- ✓ Dış denetçinin ve/veya kurumun verimliliğini ve ücretini karara bağlamak, bağımsızlığını teyit ve tasdik et-

Hissedarlar kurulu'nun görevleri arasında intikal (emeklilik ve varis), stratejik risk, miras planlaması, evlilik öncesi sözleşme, mirastan feragat sözleşmesi, hisse- hissedar sözleşmesi, potansiyel hissedarların hissedarlık eğitimi, aile soyadını taşımanın sorumlulukları, kılavuzluk ve tröstlük durumlarının ve tröst görevini üstlenecek kişilerin belirlenmesi ile ilgili düzenlemeler yapmak, değerlendirme Komitesini görevlendirmek sayılabilir.

4 Büyük şirket Hissedarının vefatı veya iş göremez hale gelmesi ihtimali karşısında, şirket varlığının sürekli kılınması amacıyla geliştirilen bir önlemdir. Babası geçen çocuklarda, varis 18 yaşının altındaysa veya yetkin değilse, söz konusu çocuklar olgunmadan tedbir amacıyla, kurucu Hissedar aklı melekeleri ve sağlığı yerindeyken bir kişi seçer. Bu seçtiği kişi, kendisinin vefatı durumunda için başına geçer ve Söz konusu güvenilir kişi, tröst olarak adlandırılır.

mek, tüm danışmanlık hizmeti verenlerle birlikte denetim faaliyetlerinin birleştirilmesine yönelik incelemeler yapmak,

- ✓ Piyasa koşulları ve performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve Genel Müdür'ün ücretini ve tazminatını belirlemek,
- ✓ Yedek Yönetim Kurulu Üyesi seçmek,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'ni azletmek.

D. HİSSEDARLAR VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Hissedarlar ve Yönetim Kurulu Üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluğu ya da olumsuzluğu, şirket performansı üzerindeki en kritik unsurlardandır. Özellikle de, Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye sayısı fazla ise, bu unsurun kritikliği daha da artar. Bu nedenle, Hissedarların, bağımsız üyelerin yetkinliklerine inanmaları, onlara güven duymaları, kurum kültürüne uygunluklarını test etmeleri, kendi düşünceleriyle ortak noktalarının olduğunu görmeleri gereklidir. Ayrıca, kurulun, Hissedarlar ile iyi ilişkiler geliştirmesi ve sürekli bilgi aktarımında bulunması da sistematize edilmelidir. Aksi durumda, Hissedarların otokratik bir yönetim tarzını benimsediklerini ve kararlara direkt müdahalede bulduklarını, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin de bazı bilgileri gizlediklerini şirket ve aleyhine uygulamalar başlattıklarını görmek, tuhaf olmaz. Bu nedenle, zaman içerisinde yaşanması muhtemel çatışmaların kuruma faydadan çok, zarar getireceğinin ve bu zararın da direkt olarak tarafları etkileyeceğinin, Hissedarlarca ve Yönetim Kurulu'nca bilinmesi son derece önemlidir.

Ertimur, Fabrizio ve Stephen tarafından yapılan bir araştırma, konuya ilişkin çeşitli bulgulara ulaşmıştır. Araştırmaya göre, bağımsız üyelerin bulunmadığı geleneksel Yönetim Kurulları'nın, bağımsız üyelerin bulunduğu Yönetim Kurulları'na kıyasla, karar almada Hissedarlar-Kurulu'nun daha fazla etkisi altında kaldıkları gözlenmiştir.

Hissedarlar ve Yönetim Kurulu Üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluğu ya da olumsuzluğu, şirket performansı üzerindeki en kritik unsurlardandır. Özellikle de, Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye sayısı fazla ise, bu unsurun kritikliği daha da artar. Bu nedenle, hissedarların, bağımsız üyelerin yetkinliklerine inanmaları, onlara güven duymaları, kurum kültürüne uygunluklarını test etmeleri, kendi düşünceleriyle ortak noktalarının olduğunu görmeleri gereklidir.

Bu nedenle de, Yönetim Kurulu'nun performansı genellikle ölçülmemektedir. Bununla beraber, bağımsız Yönetim Kurulu üye sayısının artmasıyla birlikte usulsüzlük olmaması adına, Hissedarların sıkı denetime ağırlık verdikleri de anlaşılmaktadır.

Aynı araştırmada, Hissedarlar Kurulu önerilerinin genellikle, eski stratejiler olduğu; bununla birlikte bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, Hissedarlar kadar işi ve firmayı sahiplenmediği ve suistimale daha fazla açık oldukları görülmüştür.

II. İCRA KURULU'NA GENEL BAKIŞ

A. İCRA KURULU KAVRAMI VE ÖNEMİ

İcra Kurulu, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için, şirketin tüm operasyonel işlemlerinden sorumlu üst kademe yöneticilerden oluşan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletme bazlı stratejiler üreterek, uygulama sonuçlarını takip eden kuruldur. Kurul şirketin, yıllık hedeflerine ulaşma durumunu değerlendirmek amacıyla, 6 aylık, 3 aylık, aylık, haftalık periyotlarla toplanırlar düzenler. Bu toplantılarda, yıllık hedeflere göre mevcut durum ile geçmiş hafta/ay değerlemeleri ve gelecek hafta/ay planları yapılır, güncel gelişmeler tartışılır.

B. İCRA KURULU ÜYE TÜRLERİ

İcra Kurulu, Anonim Şirket'te bulunması zorunlu olan organlardan biri değildir. Uygulamada, genellikle Yönetim Kurulu'nun, İcra Kurulu gibi çalıştığı görülür. Kurul, özellikle büyük Anonim Şirket'lerde, icra yetkisine haiz yöneticilerden oluşur ve kurumun ihtiyacına göre organize olur. Kurulun oluşumu ihtiyari olduğundan, İcra Kurulu'nda görev alacak pozisyonlar, anonim şirket'in inisiyatifindedir. Kurul'da yer alması olası pozisyonlardan en önemlisi İcra Kurulu Başkanı pozisyonudur. SPK, İcra Kurulu Başkanlığı'na

İcra Kurulu, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için, şirketin tüm operasyonel işlemlerinden sorumlu üst kademe yöneticilerden oluşan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletme bazlı stratejiler üreterek, uygulama sonuçlarını takip eden kuruldur.

veya Genel Müdürlüğe atanan kimselerin, tecrübeli ve konusunda uzman olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, burada İcra Kurulu Başkanlığı veya Genel Müdürlük görevine atanan kimselerin, şirket dışında başka görev üstlenmelerini de açıkça yasaklamaktadır.

SPK, belirtilenlerin yanı sıra, İcra Kurulu Başkanı'na veya Genel Müdür'e, yöneticilerin kendi aralarında ve üçüncü kişilerle kuracakları iletişimin sağlanması görevini de yüklemektedir. Yani, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde Yönetim Kurulu'yla ve/veya üçüncü kişilerle yapılacak temaslarda, İcra Kurulu Başkanı veya genel müdür, ön planda durmalıdır. Gerçekten de, yönetim birimlerinin eşgüdümlü çalışabilmesi, yöneticiler arasındaki iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır.

Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinin ön plana çıkardığı bilgi kavramı, sadece menfaat sahiplerinin değil, ortaklığın yönetimini yürüten yöneticilerin de, şirket işleyişinden haberdar olmasını hedeflemektedir. İcraatı üstlenen yöneticiler, bu bilgilere pozisyonlarının gereği doğrultusunda sahip olabilirler. Bilgi aktarımı veya paylaşımı ise, İcra Kurulu Başkanı tarafından yapılır.

C. İCRA KURULU'NUN GÖREVİ VE YETKİLERİ

Şirketten şirkete farklılık göstermekle birlikte İcra Kurulu'nun olası görevleri ve yetkileri aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- Yıllık hedeflere ulaşmak için işletme bazlı stratejiler oluşturmak ve uygulamaya koyarak gelişmeleri takip etmek,
- Finansman, üretim, pazarlama, Ar-Ge gibi konularda, stratejilere ve politikalara uygun hareket edilmesini sağlamak,
- Tedarikçiler, bankalar, müşteriler, devlet, rakipler, medya kuruluşları ve dağıtım şirketleri gibi kurumun birebir ilişkide bulunduğu kurumlarla ve kuruluşlarla ilişkileri geliştirmek,

İcra Kurulu'nun görevleri arasında yıllık hedeflere ulaşmak için işletme bazlı stratejiler oluşturmak ve uygulamaya koyarak gelişmeleri takip etmek, finansman, üretim, pazarlama, Ar-Ge gibi konularda, stratejilere ve politikalara uygun hareket edilmesini sağlamak sayılabilir.

- Kurumun pazardaki konumunu saptamak ve geliştirmek,
- Kurumda değişime açık, yenilikçi bir kültür oluşturmak,
- Birimler arası koordinasyonu sağlamak,
- Tüketici isteklerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişimleri sürekli takip etmek,
- Kurum içi ve dışı bilgi akış sistemini takip etmek ve sistemin açık olmasını sağlamak,
- Yeni ve farklı fikirler geliştirmek, üreticiliği artıracak sistemlerin kurulmasını desteklemek,
- Şirketin hisse değerini artıracak faaliyetleri uygulamaya geçirmek.

III. KOMİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Türk Ticaret Kanunu'nda komitelerin oluşturulması zorunlu değildir (TTK m.318). Komiteler, ortaklığın somut ihtiyaçlarına göre oluşturulur. TTK Tasarısı, komiteler açısından somut bir çerçeve çizmektedir. Tasarıya göre Yönetim Kurulu, işlerin gidişini izlemek, rapor hazırlamak veya kararları uygulamak üzere komiteler veya komisyonlar kurabilir (Tasarı m.366/2). Gerek Genel Kurul, gerek Yönetim Kurulu, aldıkları kararlarla anonim şirketin iradesini oluşturduklarından, TTK Tasarısı, komitelerin, Yönetim Kurulu'nda alınan kararlar bakımından, hem bu iradenin oluşumuna hizmet edebileceğini (Yönetim Kurulu için gereken hazırlık çalışmalarını yürütmek gibi), hem de kararların icrasını üstlenebileceğini öngörmektedir.

SPK ilkeleri, Yönetim Kurulu'nun yeterli sayıda komite oluşturmasını öngörmektedir. Bu ilkeler, komitelerin kendi yetki alanları içinde çalışarak elde edecekleri sonuçları Yönetim Kurulu'na aktarmalarını, önerilerinin uygulanmaya aktarılma kararının ise, Yönetim Kurulu'na ait olacağını vurgulamaktadır. Fark edileceği üzere komiteler, anonim şirketin yönetiminde önemli bir ihtiyacın karşılanmasına hizmet ederler. Yönetim Kurulu'nun "ortak ihtisas ala-

SPK ilkeleri, Yönetim Kurulu'nun yeterli sayıda komite oluşturmasını öngörmektedir. Bu ilkeler, komitelerin kendi yetki alanları içinde çalışarak elde edecekleri sonuçları Yönetim Kurulu'na aktarmalarını, önerilerinin uygulanmaya aktarılma kararının ise, Yönetim Kurulu'na ait olacağını vurgulamaktadır.

Komitelerin oluşmasındaki amaç, Yönetim Kurulu'nun, sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine destek vermektir. Bu noktadan hareketle, Yönetim Kurulu tarafından alınması gereken bir karar, eğer ayrıntılı bir incelemeyi, deyim yerindeyse bir altyapı çalışmasını gerektiriyorsa, bu durumda Yönetim Kurulu meseleyi kendi başına değerlendirerek karara bağlamamalı, sağlıklı bilgi sunacak komitelerden yararlanmalıdır.

nmı" aşan veya kapsamı nedeniyle Yönetim Kurulu'nun irdeleyemeyeceği ayrıntılı meseleler, komiteler tarafından incelenebilir. Böylelikle, incelenen konu hakkında daha derin ve daha bütünsel bir tabloya erişmek mümkün olur. Komitelerin işlevini "organ içinde ihtisaslaşma" olarak tanımlamak mümkündür.

Komitelerin üstlendiği görevlerin, danışmanlık yoluyla da yerine getirebileceği düşünülebilir. Ancak, komitelerin konumu, anonim şirketin işbirliği yaptığı danışmanların konumundan farklıdır. Komiteler, yönetim organının bir parçasıdır. TTK Tasarısı, komitelerin Yönetim Kurulu Üyeleri'nden veya bu Kurul'a üye olmayan kimselerden seçilebileceğini öngörür. Yani, TTK Tasarısı, Yönetim Kurulu Üyesi olmayan kimselerin de komite üyesi olmasına imkan tanımır. SPK ise, komitelerin en az 2 üyeden oluşmasını, 2 üyenin de icra yetkisini taşımayan yöneticilerden seçilmesini, ikiden fazla üyenin atanması halinde ise, bu üyelerin çoğunluğunun icra yetkisine haiz olmamasını öngörür. Komite Başkanları'nın, bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmesini zorunlu tutar. Bir yöneticinin birden fazla komitede görev alması ise, ilke olarak tercih edilmez.

Üyelerin, komite görevlerini yürütmeleri nedeniyle Yönetim Kurulu toplantılarına katılımı aksatmaları durumu, komitelerin oluşturulma amacıyla bağdaşmaz. Dolayısıyla, komitelerin çalışma zamanlarının, Yönetim Kurulu toplantılarıyla çakışmamasına özen gösterilmelidir.

Komiteler çalışmalarına ait yazılı kayıtlar tutmalı; başkanı, komite toplantısının akabinde, faaliyetlere ilişkin raporunu, Yönetim Kurulu'na sunmalıdır. Komite çalışmalarının neticesinde hazırlanan raporlar, Yönetim Kurulu'nun karar alma sürecine ışık tutabilir. Dolayısıyla, komitelerin çalışmalarına ilişkin kayıtların yazılı olarak tutulması ve komite toplantılarının ardından bu çalışmalara ilişkin raporun yazılı olarak sunulması, Yönetim Kurulu tarafından karar alma noktasında önemlidir.

Komitelerin oluşmasındaki amaç, Yönetim Kurulu'nun, sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine destek vermektir. Bu noktadan hareketle, Yönetim Kurulu tarafından alınması gereken bir karar, eğer ayrıntılı bir incelemeyi, deyim yerindeyse bir altyapı çalışmasını gerektiriyorsa, bu durumda Yönetim Kurulu meseleyi kendi başına değerlendirecek karara bağlamamalı, sağlıklı bilgi sunacak komitelerden yararlanmalıdır. Kuşkusuz ki, böyle bir ihtiyacın varlığına rağmen Yönetim Kurulu'nun komite oluşturmasızın alacağı karar, geçerlidir. Ancak, söz konusu kararın uygulamaya konulmasının zarar doğurması halinde, komite oluşturulmamasının ve ayrıntılı bir inceleme yapılmamasının etkileri dikkate alınmalıdır. SPK ilkeleri'nin getirdiği önemli bir yenilik, "Denetim Komitesi" ile "Kurumsal Yönetim Komitesinin" oluşturulmasının zorunlu hale getirilmesidir.

En etkin Yönetim Kurulları, başarılı çalışmalarının çoğunu komiteler sayesinde elde ederler. Her ne kadar kanuni görevleri bulunmasa da çoğu komiteye, Yönetim Kurulu toplantıları arasında Yönetim Kurulu'nun tüm yetkileri haiz olarak hareket etme imtiyazı tanınır. Komitelere örnek vermek gerekirse uluslararası arenadaki yaygınlık sırasıyla; denetim (%100), ücret (%99), aday tespiti (%87), hisse senedi opsiyonları (%85), şirket idaresi (%72) ve kurumsal yönetim (%52) komitelerini sayılabilir. Her ne kadar sadece Denetim Komitesi 2003 yılında ABD'de %100 dışarıdan atanmış üyelerden oluşsa da, bu konu New York Borsası tarafından ortaya konan güncel gereksinimler bağlamında görüşülmektedir. ABD'de belirtilen komiteler yılda 4 veya 5 kez toplanırken, ortalama bir Denetim Komitesi 1 yıl boyunca 7 defa toplanır. Ülkemizde ise, yasal zorunluluk olması nedeniyle Denetim Komitesi'nin varlığına rastlanmaktadır.

A. DENETİM KOMİTESİ'NE GENEL BAKIŞ

1. Denetim Kavramının Hukuki Niteliği

Dar anlamda denetleme, "Anonim şirketlerde sadece denetim ile görevlendirilen ve denetim yetkisini kullanan kuruluşlar tarafından yapılan işlemlerdir."

Denetleme;
"Anonim şirketler-
de sadece denetim
ile görevlendirilen
ve denetim yetkisi-
ni kullanan kuruluş-
lar tarafından yapı-
lan işlemlerdir."

lar tarafından yapılan işlemlerdir." Bu tür denetime, iç denetim denilmektedir.

Anonim şirketlerde geniş anlamda denetleme ise, "Şirket hesaplarının ve idare işlerinin kurallara uygunluğunun kontrol edilmesini ifade eder.". Bu bağlamda denetleme kavramı içine, azınlık olarak anılan esas sermayenin 1/10'nunu temsil eden pay sahiplerinin (TTK m.310, 341, 348, 377) ve münferit (tek, ayrı, kendi başına olan) pay sahiplerinin (TTK m.309, 312, 316, 350, 363.1, 362, 363.2 ve 3) ve hatıta alacaklıların (TTK m.309, 336, 342, 346, 359, 397, 398 ve 436) bazı hakları da dahil edilebilir.

2. Denetim Şekilleri

Denetim faaliyetleri 2 ana başlık altında toplanabilir:

1) İç Denetim, 2) Dış Denetim.

a. İç Denetim

TTK'na göre Denetçiler anonim şirketin hesaplarını inceleme görevinin yanı sıra, görevlerini yaptıkları sırada öğrenecekleri idari işlere ait noksanlıkları, yolsuzlukları, kanun veya ana sözleşme hükümlerine aykırı işlemleri ihbar etmekle yükümlüdürler. (TTK m.354). Ayrıca, TTK m.353, no.10 hükmünde, Denetçiler'in, Yönetim Kurulu'nun ve yönetim işlerinin denetlenmesi kapsamında Kurul Üyeleri'nin ana sözleşme hükümlerine tamamıyla uymakla yükümlü olduklarını öngörmektedir.

b. Dış Denetim

Anonim şirketlerde dış denetim geniş olarak ele alındığında, kuruluş öncesinde bakanlıktan izin alınması; işleyişte ise, Genel Kurul toplantısına komiser gönderilmesi, Genel Kurul toplantısıyla ilgili evrakların bakanlığa verilmesi gibi konulardaki düzenlemelerden bahsedilir. Ayrıca, halka açılma sırasında SPK tarafından menkul kıymetlerin halka arzına ve satışına izin verilip, satışın gözetim altında tutulması ve SPK m.45 ve m.46 hükümleri çerçevesindeki denetlemelerin yapılması da dış denetim kapsamında sayılabilir.

TTK'na göre Denetçiler anonim şirketin hesaplarını inceleme görevinin yanı sıra, görevlerini yaptıkları sırada öğrenecekleri idari işlere ait noksanlıkları, yolsuzlukları, kanun veya ana sözleşme hükümlerine aykırı işlemleri ihbar etmekle yükümlüdürler.

Dış denetim görevi, denetim firmasına ya da bu alanda uzmanlaşmış bir kişiye de verilebilir. Bu işlevi üstelenecek komitenin ya da kişinin kurum dışından olması sebebiyle, etki altında kalmaması ve objektif değerlendirme yapması kuvvetle muhtemeldir.

3. Denetçiler'in / Denetim Komitesi'nin Hukuki Niteliği

Anonim şirketlerde Genel Kurul ve Yönetim Kurulu'nun yanında üçüncü zorunlu organ, Denetim Komitesi'dir. Söz konusu organın kurumda mevcut olmaması Kanun'da fesih sebebi sayılmıştır. (TTK m.435) Bu itibarla, denetleme organı, anonim şirketin daimi organıdır. Denetim Komitesi, şirketin işlerini ve faaliyetlerini denetlemek amacıyla pay sahibi olan ya da olmayan, en fazla 5 kişiden oluşan komitedir. (TTK m.353)

Organ birden fazla üyeden oluşuyorsa, görevini kurul olarak yapar. Görevi, şirketin yönetimine ilişkin işleri ve hesapları denetlemek ve denetime nezaret etmektir. Çünkü, anonim şirketlerde Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetçiler'in aksine, daimi bir organ değildir. Bu itibarla şirket işlerinin denetlenmesi neredeyse olanaksızdır. Aynı şekilde, pay sahiplerinin de şirket işlerini doğrudan doğruya denetleme imkânları yoktur.

SPK'nın Kurumsal Yönetim ilkeleri ise, anonim şirkette denetim faaliyetinin koordinasyonu için, Denetim Komitesi'nin oluşumunu zorunlu kılmaktadır. Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi anonim şirketlerin denetimi, İç Denetçi ve Dış (bağımsız) Denetçi tarafından gerçekleştirilir. Halka açık olmayan anonim şirket ise, halihazırda sadece iç Denetçi'nin denetimine tabi kılınmaktadır. Bu anlamda TTK Tasarısı, devrim niteliğinde bir yenilik getirerek, kendisinden beklenen işlevleri yerine getirmeyen Denetim Komitesi'ni (Denetçiyi) kaldırmış ve tüm anonim şirketlerin genel olarak bağımsız Denetçi tarafından denetlenmesi, özel olarak ise, önem taşıyan bazı işlemlerle ilgili işlem De-

Anonim şirketlerde Genel Kurul ve Yönetim Kurulu'nun yanında üçüncü zorunlu organ, Denetim Komitesi'dir. Söz konusu organın kurumda mevcut olmaması Kanun'da fesih sebebi sayılmıştır.

netçisi tarafından denetlenmesi sistemini getirmiştir (Tasarı m.397). Bununla birlikte, halka açık anonim şirketler kadar, halka açık olmayanların da bağımsız Denetçiler tarafından denetlenmesinin, Yönetim Kurulu'nun performansı üzerinde önemli etkilerde bulunacağı gerçektir. Ayrıca, bu kurumlara da denetim fonksiyonunun kurum kültürüne entegre edilmesi gereklidir.

D e n e t i m
Komitesi'nin temel amacı, yönetimin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde işleme durumunun takip edilmesidir.

4. Denetim Komitesi'nin Amacı

Denetim Komitesi'nin temel amacı, yönetimin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde işleme durumunun takip edilmesidir. Daha geniş bir ifadeyle, bu komitenin amacının, yönetim faaliyetlerini incelemek, denetim organlarının işlevselliğini artırmak ve kendi içindeki ve yönetimle arasındaki ilişkileri koordine etmek olduğu söylenebilir. Denetim Komitesi'nin kritik bir görevi üstlenmesi nedeniyle, anonim şirket denetiminin yeterli içerikte, uygun zamanda ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir.

5. Denetçi'nin / Denetim Komitesi'nin Önemi

Anonim şirketin iyi yönetilebilmesi için, kendi denetim mekanizmasını oluşturması gereklidir. Denetim Komitesi, Hissedarlar Kurulu'na, Yönetim Kurulu'nun performansını raporlamakla, çalışmanın yürütülmesi esnasında Yönetim Kurulu da, Denetim Komitesi'ni her yönden desteklemekle yükümlü kılınır.

Denetim Komitesi, yönetim organın bir parçası olarak, yönetimin kendi kendini denetlemesi amacına hizmet eder. Daha önce de aktarıldığı üzere, hakim pay sahiplerinin oylarıyla seçilen İç Denetçi'nin, anonim şirket yönetimini etkin biçimde değerlemesi mümkün değildir. Uzmanlığa ve güçlü bir Know-how'a dayanan denetim fonksiyonu, anonim şirketin dürüst ve gerçeğe uygun bir resminin çizilmesini sağlar. Bununla birlikte, anonim şirket yönetiminin söz konu-

su denetim sürecinden her zaman ders çıkardığını ileri sürmek mümkün değildir.

Denetim Komitesi, bu noktada devreye girer. Anonim şirketin "kendi kendini denetlemesi", hatta bir adım daha ileri gidilirse, "yönetimin kendi kendini denetlemesi" kalıcı bir süreç çerçevesinde gündeme gelmelidir.

Kurumsal Yönetim Komitesi aracılığıyla, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu sağlandıktan sonra Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetişim Komitesi sürekli olarak yönetimi denetlemelidirler. Ancak bu sayede Hisse-darlar, şirketin finansal ve operasyonel konumunu, sürekli işleyen; şirket ile ilgili her türlü bilgiye erişen; yönetime ve denetime ilişkin her türlü birimle iletişim halinde bulunan; gerektiğinde uzman desteğinden yararlanan Denetim Komitesi aracılığıyla sağlıklı bir şekilde izleyebilirler. Dolayısıyla, Denetim Komitesi'ni, alelâde bir denetim mekanizması veya sadece birkaç konuda inceleme yapmak üzere kurulan bir komite olarak algılamak yerinde olmaz.

6. Denetim Komitesi Üye Sayısı ve Çalışma Prensipleri

TTK m.347.1 hükmü uyarınca "Anonim Şirketlerde, denetçi sayısı 5'ten fazla olmamak üzere 1 veya daha çok denetçi bulunur." denilmektedir. Denetçiler'in 1'den fazla olması durumunda kurul halinde çalışma söz konusu olur. Ancak, kurulun başkanı yoktur. Çünkü, yasada kurul için başkanlık gibi bir sıfat öngörülmemiştir. Ayrıca, çalışma prensiplerine ilişkin hüküm de mevcut değildir. Bununla birlikte, şirket, ana sözleşmesine koyabilir.

SPK'ya göre komitenin başkanı, bağımsız yöneticilerden biri olmamalıdır. Denetim Komitesi'nin başında, hakim pay sahiplerinin etkisi altında olmayan bir yöneticinin bulunması, Denetim Komitesi'nin oluşturulma amacına uygun düşmektedir.

"Anonim Şirketlerde, denetçi sayısı 5'ten fazla olmamak üzere 1 veya daha çok denetçi bulunur."

7. Denetim Komitesi'ne Seçim ve Ehliyet Şartları

a. Seçim

Denetçiler en çok 3 yıl için seçilirler (TTK m.347.2). Pay sahipleri Denetçi olarak seçilebilirler. Bununla birlikte, kurumla direkt bağlantısı olmayan dış Denetçiler'in denetim işlevini yerine getirmeleri, diğer Hissedarlar tarafından daha objektif olarak nitelendirilmektedir.

Denetçiler en çok 3 yıl için seçilirler (TTK m.347.2). Pay sahipleri Denetçi olarak seçilebilirler. Bununla birlikte, kurumla direkt bağlantısı olmayan dış Denetçiler'in denetim işlevini yerine getirmeleri, diğer Hissedarlar tarafından daha objektif olarak nitelendirilmektedir.

Kural olarak anonim şirketlerde seçim yetkisi Genel Kurul'dadır. Görev süresi biten Denetçi'nin yerine yeniden seçim yapılması olağan Genel Kurul toplantısında olur. Denetçi'nin herhangi bir sebeple görevden ayrılması veya azli durumunda ise seçim, olağan dışı Genel Kurul toplantısı esnasında yapılır. Seçim dört farklı şekilde yapılabilir. Denetçi seçim şekilleri aşağıda yer almaktadır.

Ana Sözleşme İle Seçim: Denetçiler sözleşme ile seçilir. Ani kuruluşta, Denetçiler'in şirket ana sözleşmesi ile seçilmesi şarttır (TTK m.289.2, b.5). Çünkü, ancak bu halde şirket ticaret siciline tescil ve ilan edilerek tüzel kişilik kazanır. Daha açık bir ifadeyle, kuruluş esnasında zorunlu organların hepsinin kuruma mevcut olması, yasal gerekliliktir.

Denetim Komitesi Tarafından Seçim: TTK m.351, Bir Denetçi'nin ölümü, çekilmesi, bir engelden dolayı görevini yapamayacak halde bulunması, iflası veya hacir altına alınması gibi nedenlerin oluşması durumunda, yerine, Genel Kurul tarafından yenisinin seçilmesini içerir.

Mahkeme Tarafından Seçim: Anonim şirkette 1 veya daha fazla Denetçi'nin olduğu durumda, mahkemeye başvurarak ilk toplanacak Genel Kurul toplantısına kadar boşalan üyeliklerin yerlerine denetçi atanması anlamındadır.

Anonim şirketin 2 Denetçi'sinin olduğu durumda, birinin yeri TTK m.351'de sayılan nedenlerden dolayı boşalmış ise, pay sahiplerinin veya Yönetim Kurulu'nun yazılı talebi üzerine, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret Mahkemesi tarafından Denetçi tayin edilir.

Yedek Denetçi Seçimi: Uygulamada Genel Kurul tarafından asil Denetçiler'in yanında yedek Denetçiler de seçilir. Bu durumda, Denetçiler'den birinin görevi TTK m.351'deki sebeplerden sona ererse, Genel Kurul tarafından seçilen yedek üye, mahkeme veya Denetim Komitesi tarafından dik-kate alınır.

Özel Denetçi Seçimi: TTK m.348.2 hükmü uyarınca, Genel Kurul'un toplantı tarihinden itibaren en az 6 ay öncesinde, ana sermayenin en az %10'una sahip ortaklar, bilançonun geçerliliğini araştırmak için, özel Denetçiler'in tayinini Genel Kurul'dan isteyebilirler.

Bunun nedeni, son 2 yıl içerisinde şirket kuruluşuna veya yönetim işlemlerine ilişkin bir suistimalin vuku bulunduğu veya Kanun ya da şirket ana sözleşmesi hükümlerine önemli surette aykırı hareket edildiği şüphesidir.

b. Ehliyet Şartları ve Aranılan Nitelikler

Denetçi seçilebilmek için, genel manada "fiil ehliyetine" sahip olmak ve şirket hesaplarını inceleme ve denetleme konularında yeterli bilgiyi ve tecrübeyi kazanmak şarttır. Ek olarak Denetçi seçimindeki diğer ehliyet şartları aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Türk vatandaşı olmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyesi ve şirket çalışanı olmamak,
- ✓ 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu m.28 hükmü gereğince devlet memuru olmamak,
- ✓ 2547 sayılı YÖK m.36 kuralı gereğince üniversite ve yük-sekokullarda tam gün çalışan öğretim üyesi olmamak.

c. Seçim Engelleri

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin usul (ana, baba, dede, nine) ve fürundan (çocuklar, torunlar) biri, eşi ve üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kan bağı ve evlilik bağı bulunanlar, akrabalar Denetçi olarak seçilemezler. Seçilmiş ise, derhal çekilmeye mecburdurlar.

Denetçi seçilebilmek için, genel manada "fiil ehliyetine" sahip olmak ve şirket hesaplarını inceleme ve denetleme konularında yeterli bilgiyi ve tecrübeyi kazanmak şarttır.

8. Denetçi'nin / Denetim Komitesi'nin Sorumlulukları

Denetçi'nin kanuni yetkileri karşısında, işveren, yani şirket tüzel kişiliği adına Genel Kurul'un söz konusu maddedeki yetkileri sınırlayıcı nitelikte Denetçi'ye emir ve talimat vermesi mümkün değildir.

Denetçi'nin sorumlulukları 2 ana başlık altında ele alınabilir: 1. Sır saklama sorumluluğu, 2. Özen gösterme sorumluluğu.

Sır Saklama Sorumluluğu: Denetçi'ler, görevlerini yaptıkları sırada öğrendikleri bilgileri, pay sahiplerine ya da üçüncü kişilere açıklayamazlar.

Özen Gösterme Sorumluluğu: Denetçi'ler, kanun veya ana sözleşme ile kendilerine yüklenen görevleri hiç veya gereği gibi yapmamalarından dolayı kusursuz olduklarını ispat etmedikçe müteselsilen (zincirleme) sorumludurlar. Bu mesuliyet hakkında m.309 ve m.341 hükümleri tatbik olunur.

9. Denetçiler'in / Denetim Komitesi'nin Görevleri ve Yetkileri

Denetçi'nin denetim işini yapma zamanı ve biçimi TTK m.353 hükmünde 10 bent halinde sayılmakta ve daha önemlisi, Denetçiler'in bu görevlerini ana sözleşme ve Genel Kurul kararı ile de sınırlandırmayacağı açıkça hükme bağlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, Denetçi'nin kanuni yetkileri karşısında, işveren, yani şirket tüzel kişiliği adına Genel Kurul'un söz konusu maddedeki yetkileri sınırlayıcı nitelikte Denetçi'ye emir ve talimat vermesi mümkün değildir. T.T.K. m.353 uyarınca Denetçiler'in görevleri ve yetkileri aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri ile iş birliği yaparak bilançonun düzenlenme şeklini tayin etmek,
- ✓ Şirket işlemlerinden bilgi edinmek ve gerekli kayıtların titizlikle tutulmasını sağlamak amacıyla 6 ayda bir defa şirketin defterlerini incelemek,
- ✓ 3 aydan fazla ara vermemek kaydıyla sık sık ve aniden şirket veznesini denetlemek,
- ✓ En az ayda 1 defa şirketin defterini inceleyerek rehin veya teminat ya da şirketin veznesinde hıfz olunmak (saklanmak, bulundurulmak) üzere vedia olarak (emanet olarak verilen) teslim olunan her nevi kıymetli ev-

rakın mevcut olma durumunu incelemek ve kayıtlara geçirmek,

- ✓ Ana sözleşmede Hissedarların Genel Kurul toplantılarına katılımları için gerektiği bildirilen şartların yerine getirilme durumunu incelemek,
- ✓ Bütçeyi ve bilançoğu denetlemek,
- ✓ Tasfiye işlemlerine nezaret etmek,
- ✓ Yönetim Kurulu'nun ihmali halinde, Genel Kurul'u toplantıya davet etmek,
- ✓ Genel Kurul toplantılarında hazır bulunmak,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin kanun ve ana sözleşme hükümlerine tamamıyla uymalarını sağlamak.

TTK'ya ek olarak, Denetim Kurulu'nun SPK ilkeleri doğrultusunda yapmakla yükümlü olduğu başka görevler de bulunmaktadır. Bu görevler aşağıdadır.

- ✓ Kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetlemek ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirmek,
- ✓ Her türlü iç ve dış denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri almak,
- ✓ Şirketin muhasebe sistemi ve finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetim yapılması ve şirketin iç kontrol sistemi ile ilgili işleyişin gözetimini yapmak,
- ✓ Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimi ile ilgili ortaklığa ulaşan şikayetleri incelemek, şirket çalışanlarının bu konulardaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde denetlenmesini sağlamak,
- ✓ İç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını ve işleyişini gözetmek.

10. Denetçiler'in / Denetim Komitesi'nin Hakları

Denetçiler'in ücretlerine ilişkin düzenleme, Genel Kurul'un gündemi ile belirlenir. TTK m.369'da Denetçi

Denetçilerin görevleri arasında kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetlemek ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirmek, her türlü iç ve dış denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri almak sayılabilir.

Denetçiler'in ücretlerine ilişkin düzenleme, Genel Kurul'un gündemi ile belirlenir.

ücretlerinin ana sözleşme ile belirtilmemesi durumunda, Genel Kurul tarafından kararlaştırılacağı öngörülmektedir.

Denetçi olarak atanan kişinin Yeminli Malî Müşavir olması durumunda, kendisine tarifede belirtilen asgari ücretin ödenmesi, 3468 Sayılı Yeminli Malî Müşavirler Kanunu m.46 gereğidir. Genel Kurul tarafından azledilen Denetçi, anonim şirketin ortağı değilse, TTK m.350 hükmü uyarınca tazminat isteyebilir. Ancak, tazminat istemi, azlin haklı bir sebebe dayanmaması halinde işlerlik kazanır.

11. Denetim Komitesi Üyelik Sıfatının Kaybedilmesi

a. Tekrar Seçilmeme

Seçilen Denetçiler'in görevi, görev sürenin dolması ile sonar erer ve tekrar seçilmeyebilirler.

b. Kendiliğinden Sona Erme

TTK m.351'de öngörülen durumlardan birinin gerçekleşmesi, sona erme durumudur. Bu durumlar, ölüm; istifa; bir maniden dolayı görevini yapamama; iflas; hacir altında kalma; ağır hapis cezası, sahtekârlık, emniyeti suistimal, hırsızlık, dolandırıcılık suçlarından dolayı mahkumiyet; Türk vatandaşlığından çekilme veya çıkma halleridir.

c. Denetçi Sıfatıyla Bağdaşmayan Durumların Varlığı

Denetçinin Yönetim Kurulu Üyeliği'ne seçilmesi, şirketin çalışanı olarak atanması, Yönetim Kurulu Üyeleri'nden biri ile sıhri (akrabalık) hısımlığı yaratan evlenme durumunun ortaya çıkması (TTK m.349) halleri, Denetçi sıfatını sona erdirir.

d. Azil

T.T.K. m.350 hükmü gereğince Genel Kurul, Denetçiler'i azledebilir. Azil için sebep göstermek zorunluluğu yasa da öngörülmemektedir. Ancak, pay sahibi olmayan Denetçi, azlin haklı bir sebebe dayanmadığını ispat ederse, tazminata hak kazanır. (TTK m.350)

B. KURUMSAL YÖNETİŞİM KOMİTESİ

1. Kurumsal Yönetişim Komitesi Kavramı ve Önemi

Kurumsal Yönetişim Komitesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve Yönetim Kurulu'na öneriler sunmak üzere kurulan komitedir.

Daha geniş bir ifadeyle, Yönetişim Komitesi genellikle, Yönetim Kurulu toplantıları arasında buluşan, seri olarak ele alınması gereken konulara hızla çözüm getirmek amacıyla kurum merkezine yakın bir bölgede oturan ve üyelerinin önemli bir kısmı bağımsız üyelere oluşan komitedir.

Bu komite, Yönetim Kurulu'nun bir uzantısı olarak hareket eder. Dolayısıyla, birçok alanda önemli yetkiye sahiptir.

2. Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin Amacı

Faaliyetlerin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun denetimi, süreklilik arz eden bir çalışmadır. Zira, bir anonim şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunu sağlaması yeterli değildir. Bahsi geçen konunun korunması ve hatta sürekli olarak geliştirilmesi gereklidir. Bu zorunluluk ise, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun sürekli olarak sınanmasını gündeme getirir. Dolayısıyla Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin kurumu bir bütün olarak değerlendirmek ve bu suretle, işletmenin kurumsallaşma düzeyini yükselten çalışmalar yapmak amacıyla oluşturulduğu söylenebilir.

3. Kurumsal Yönetişim Komitesi Üye Türleri

Kurum performansının yükseltilmesine destek vermek amacıyla faaliyet gösteren Kurumsal Yönetişim Komitesi, konularında uzman danışmanlardan, araştırmacılardan, şirkette görev yapan yöneticilerden ve çalışanlardan oluşur. Kurumsal Yönetişim Komitesi, kurmay yetkisini kullanarak faaliyetlerini yürütür ve raporlamalarını Yönetim Kurulu'na yapar. Komitenin başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri'nden konuya ilişkin uzmanlığı olan üyedir. Başkanlık görevi, Yö-

Kurumsal Yönetişim Komitesi, şirket kararlarının ve pazar davranışlarının adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçütleri ekseninde biçimlenmesini sağlamaktan birinci derecede sorumludur.

netim Kurulu Üyeliği'nden ayrılma durumu oluştuğunda otomatik olarak düşer.

Kurumsal Yönetişim Komitesi, şirket kararlarının ve pazar davranışlarının adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçütleri ekseninde biçimlenmesini sağlamaktan birinci derecede sorumludur. Ayrıca, Değerleme Komitesi'nin mevcut olmadığı durumda, Yönetim Kurulu'nun performansını yıllık bazda değerlemek için Hissedarlar Kurulu tarafından görevlendirilen, şirketin pazardaki konumu, marka değeri, kurum imajı, hisse değeri, kaçan fırsat maliyetleri, boş pazarı elde geçirme oranı, yeni fikir miktarı, farklı ve ayırt edici uygulamalar yapma yüzdesi gibi performans göstergelerine ilişkin raporları hazırlayan komitedir.

Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun sağlanmasına ilişkin süreç, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını yakından ilgilendirir. Bu itibarla, komitenin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve şirketin İcra Kurulu Başkanı'nın bu komitede görev alması öngörülmektedir.

4. Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin Görevleri ve Yetkileri

Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin işlevi, kurumsal yönetim anlayışını şirkete yerleştirmek ve bu anlayışa özgü mekanizmalara işlerlik kazandırmaktır. Söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için komite öncelikle şirket performansını değerlemelidir. Şirketin önceki dönemdeki piyasa değerini cari yıldaki piyasa değeri ile mukayese ederek, Yönetim Kurulu performansını değerler. Ayrıca, bu değerlemede kaçan fırsat maliyetlerini de dikkate alır. Kurumsal Yönetişim Komitesi şirketin ve Yönetim Kurulu'nun performansını değerlendirirken aynı zamanda finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini de takip eder. Faaliyetlerle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda danışmanlık hizmetinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin sorumlulukları aşağıda görüldüğü üzere 5 ana başlık altında toplanabilir.

Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin işlevi, kurumsal yönetim anlayışını şirkete yerleştirmek ve bu anlayışa özgü mekanizmalara işlerlik kazandırmaktır.

a. Kurumsallaşma Düzeyini Saptamak ve Geliştirmek

Komitenin birincil sorumluluğu, anonim şirketin kurumsal yönetim ilkeleri açısından vardığı noktayı saptamaktır. Komite, şirketin kurumsal yönetim açısından eksikliklerini tespit etmelidir. Farklı bir ifadeyle şirketin kurumsal yönetim fotoğrafını çekmelidir. Bunu izleyen aşama, şirketin kurumsal yönetime elverişliliğini iyileştirmek için gereken çözümleri belirlemek ve Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmaktır.

b. Pay Sahipleri ile İlişkileri Sağlamak

Kurumsal yönetim ilkelerinin ön plana çıkardığı konulardan bir diğeri, menfaat sahiplerinin önemli bir kesitini oluşturan pay sahipleri ile ilişkilidir. Bu amaçla, Kurumsal Yönetişim Komitesi'nden yararlanılabilir. Pay sahipliği haklarının hayata geçirilmesine hizmet etmek üzere Komite oluşturulmalı ve bu komite pay sahipleri ile, Yönetim Kurulu koordinasyonunun sağlanması görevini üstlenmelidir.

c. Yönetim Kurulu'nun Oluşumunu Sağlamak

Kurumsal yönetim ilkelerinin temel yönelimlerinden birisi, ihtisas sahibi, deneyimli ve mümkünse bağımsız üyelerin de yer aldığı bir Yönetim Kurulu'nun oluşturulmasını gerçekleştirmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin Yönetim Kurulu Üyeleri açısından vurgu yaptığı nokta, bir yöneticinin belirli yönetim mevkilerinde görev aldıktan sonra Yönetim Kurulu'na seçilmesine ilişkindir. Bu anlamda Aday Önerme Komitesi olmadığında, Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin önemli bir görevi, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçimi ve eğitimi konusunda kurum politikalarının geliştirilmesidir.

d. Yönetim Kurulu Üye Sayısını Belirlemek

SPK'nın üzerinde durduğu konulardan bir diğeri, Yönetim Kurulu Üye sayısının ve niteliğinin, Kurumsal Yönetişim Komitesi tarafından belirlenmesidir. Yani, komitenin

Kurumsal yönetim ilkelerinin temel yönelimlerinden birisi, ihtisas sahibi, deneyimli ve mümkünse bağımsız üyelerin de yer aldığı bir Yönetim Kurulu'nun oluşturulmasını gerçekleştirmektedir.

esas işlevi, Kurul'un nitelik ve nicelik bakımından yapılandırma biçimine ve karar verme alanına ilişkindir. Kurul, Yönetim Kurulu Üye sayısının ve ihtiyaç duyulan özelliklerin saptanmasında, şirket büyüklüğü, pazar dinamikleri gibi konuları dikkate alabilir.

e. Yönetim Kurulu'nun Performansını İzlemek ve Değerlendirmek

Kurumsal yönetim ilkeleri, anonim şirkette yüksek yönetim standartlarının benimsenmesini ve dolayısıyla, şirket performansının yükseltilmesini hedeflemektedir. Bu anlamda, büyük, cesur, güçlü bir hedef (vizyon) konularak, bu hedefe ulaşılması şirket performansının ve dolayısıyla, başta Yönetim Kurulu Üyeleri olmak üzere tüm yöneticilerin performanslarının izlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. Kısacası, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin işlevi, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve şirketin performansını izlemek ve bu performansın şirketin performansına katkısını birey bazında saptamaktır.

Sonuç itibariyle, Yönetim Kurulu'nun etkin ve verimli çalışması için, kurumda destek birimlerin var olması son derece önemlidir. Aksi takdirde, Yönetim Kurulu, Aday Gösterme, Kurumsal Yönetişim, Değerlendirme, Risk, Etik, Tazminat Komitelerinin görevlerini de bilfiil yürütmek durumunda kalır. Böyle bir durum, Kurul'un performansını olumsuz yönde etkiler. Çünkü, Kurul stratejik nitelikteki konularla birlikte, komitelerin çalışma konularına ilişkin detaylı araştırmalar yapma ve incelemelerde bulunma işlerini de yürütmeye başlar. Dolayısıyla, zamanının önemli bir kısmını analitik çalışmalar alır ve stratejik nitelikteki konulara ilişkin çalışma süresi kısalmır.

Günlük uygulama içerisinde gözlenen bir başka durum ise, Hissedarlar Kurulu, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu görevlerinin ve sorumluluklarının birbirine karışmasına ilişkindir. Oysaki, Hissedarlar Kurulu, şirketin yüksek performans göstermesini sağlamak adına Yönetim Kurulu'nu ata-

Kurumsal yönetim ilkeleri, anonim şirkette yüksek yönetim standartlarının benimsenmesini ve dolayısıyla, şirket performansının yükseltilmesini hedeflemektedir. Bu anlamda, büyük, cesur, güçlü bir hedef (vizyon) konularak, bu hedefe ulaşılması şirket performansının ve dolayısıyla, başta Yönetim Kurulu Üyeleri olmak üzere tüm yöneticilerin performanslarının izlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır.

ma ve görevlendirme; Yönetim Kurulu, uzun vadeli ve kurumun bütününe ilgilendiren stratejik nitelikteki kararları alma ve uygulamayı takip etme; İcra Kurulu ise, Yönetim Kurulu'nun belirlediği uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için gerekli operasyonel düzenlemeleri gerçekleştirme ile sorumludur.

SONUÇ

Tek pazar haline gelen dünyada yer edinmek isteyen; kuruluşunun nesilden nesile taşınmasından mutluluk duyacak olan; gerek çalışanları gerek tedarikçileri gerekse müşterileri nezdinde güven duyulan; yeni ürünler ve farklı fikirler üreten; rakipleri tarafından taklit edilmek istenen işletmelerin, öncelikle üzerinde durmaları gereken konu, etkin Yönetim Kurulu'na sahip olmaktır. Yönetim Kurulu'na sahip olan işletmelerin ise, birinci olarak dikkate alınmaları gereken nokta, Yönetim Kurulu aracılığıyla ilk önce yasal, daha sonra yönetsel düzenlemeler yaparak, kurumsallaşma önündeki engelleri kaldırmaktır. Yasal düzenlemeler arasında şirket ana sözleşmesinin tadili, hisse ve hissedar sözleşmesinin düzenlenmesi, vasiyetname hazırlanması, intikal planlamasının yapılması sayılabilir. Yönetsel düzenlemeler olarak ise, stratejik yönetim uygulamaları, vizyon belirleme, Ar-Ge çalışmaları, uluslar arası stratejik işbirlikleri/ortaklıklar kurma, küresel gelişmeleri yapıya entegre etme, kaynak kullanımını yönetme, öngörülebilir risk faktörlerini saptama ve riski yönetme sayılabilir.

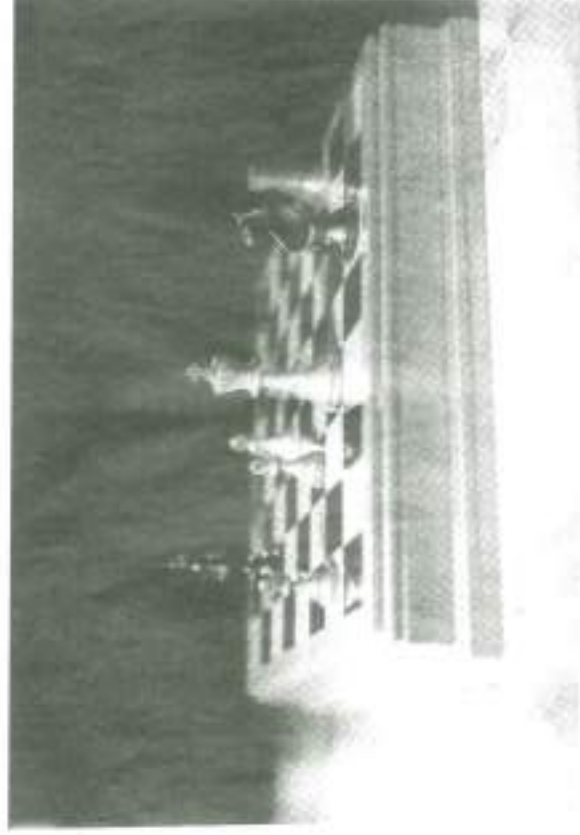
Fark edileceği üzere bahsi geçen uygulamalar, kurumun tamamını ve geleceğini etkileyen son derece kritik hususlardır. Belirtilen uygulamaların kuruma katma değer sağlayacak biçimde yürütülmesi, Yönetim Kurulu'nun etkinliğine, alacağı kararların isabetliliğine bağlıdır. Dolayısıyla, aktif ve etkin bir Yönetim Kurulu'na sahip olmak isteyen işletmeler bazı düzenlemeler yapmalıdırlar. Bu düzenlemelerden örnekler, aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

Kazananlar

- İnovasyon, yeniliklerin temelidir.
- Hızlı karar alma, özellikle kriz anlarında bir başarı için önemlidir.
- İşin ve geleceğin vizyonunu açıkla.
- Liderlerin vizyon ve liderliklerini açıklamaları.
- Program ve stratejiyi etkili olarak uygulamaları ile başarılı oldukları gelecek için, gerekli bilgiler tutar ve raporlarını tutar olmaları.
- Her bir çalışan için de "özelliklerini geliştirip yeni fikirler üretmelerini teşvik etmeleri".
- Sürekli öğrenim süreçleri, diğer öğrenim süreçleri yerine.
- Yaratıcı fikirler ve onları da gerçekleştirebilen güçleri.
- Çalışan ve yöneticilerin birbirleriyle, özel ilişkileri güçleri de artırabilecekleri.
- Başarıya giden, uyumlu ve sorunsuz bir ortamın olması.

Kaybedenler

- En önemli özellikler hiçbirde bulunmayanlar.
- Başarıyı ancak için gerekli olan düşünce ve davranışları almaları.
- İş politikalarını uygulamaları, dışarıya karşı ile ilgili ve ilgili olarak.
- Sürekli öğrenim yerine konvansiyonel olmaları.
- Kurumlarının kopmaları.
- Kayıpların fazla ve fiziksel olarak öğrenmeye odaklanmaları.
- Görevlerini tamamlamaları, yeni ve kurumları için kazanmaları.
- İşlerini tamamlamaları.
- Başarıya giden yolda ve başarıları ile çok ilgili olmaları.
- Öğrenmeye çalışmaları ancak tam olarak öğrenememeleri.



Yönetim kurulu odalarında neler oluyor?

Neden bazı şirketler büyürken diğerleri başarısız oluyor ya da olduğu yerde sayıyor? Bu sorunun yanıtı yönetim kurulu odalarında gizli. Yapılan araştırmalar, kazanan ve kaybeden yönetim kurullarının çok farklı karakteristik özelliklerini olduğunu gösteriyor

- ✓ Yeni dönem iş gereklerine, kurum hedeflerine ve kurum kültürüne uygun, Hissedarların subjektif yargılarına dayanmayan, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin tespit için Aday Gösterme Komitesi oluşturulmalıdır.
- ✓ Hissedarlar ve aday Yönetim Kurulu Üyeleri, sözleşme düzenleme aşamasına gereken önem verilmelidir. Bu aşamada, aday Yönetim Kurulu Üyeleri'nin gerek Hissedarlar ve kurum kültürü ile uyumuna, gerekse sözleşmeyi boşluk bırakmayacak biçimde düzenlenmelerine dikkat edilmelidir.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, icraatın içerisinde olmanın farklı düzeylerdeki yöneticilerin görev tanımında yer aldığını bilmeleri ve icraatın içerisinde yer almaları gereklidir.
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Üye, Kayıt Tutucu gibi Kurul'da yer alan pozisyonlara yönelik iş analizleri yapılmalı, elde edilen verilerden iş gerekleri çıkartılarak, atamalarda bu iş gereklerinden yararlanılmalıdır.
- ✓ Hissedarlar Kurulu'nun talepleri ve beklentileri tam olarak anlaşılmalı, Hissedarlar ve Yönetim Kurulu arasındaki ilişkiler geliştirilmelidir.
- ✓ Kurul tarafından şirketin ana felsefesi, temel değerleri ve kurum kültürü bilinmeli ve kararların alınmasında kullanılmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu'nun amaçları, Kurul'da yapılacak işler, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken özellikler, yetkiler ve sorumluluklar belirlenmeli, yazılı hale getirilerek tüm üyelere verilmelidir.
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı'nın, Başkan Yardımcısı'nın, Üyeleri'nin ve Kayıt Tutucu'nun seçim kriterleri, görevde kalma süreleri ve koşulları, azil nedenleri netleştirilmelidir.
- ✓ Yönetim Kurulu'nun karar alma, toplanma, raporlama yapma gibi konulardaki çalışma prensipleri netleştirilmelidir.

- ✓ Yönetim Kurulu kararlarına, çalışma koşullarına, yetkilere ve sorumluluklara aykırı davranışlarla karşılaşma ya da gizlilik prensibinin ihlali gibi durumlara ilişkin önleyici ve düzeltici tedbirler alınmalı ve cezai müeyyedeler saptanmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu'na konusunun uzmanı en az 1 bağımsız üye atanmalıdır. Mümkün ise, kurulun 2/3'ü bağımsız üyelere olmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu mensupları, gizlilik prensibi doğrultusunda, Hizmet Sözleşmesi imzalayarak göreve başlatılmalıdır.
- ✓ Şirketin geleceğine odaklanan stratejik ve kritik nitelikteki konulara ilişkin çalışmalar yapılmalı, günlük ve rutin işlerden uzak durulmalıdır.
- ✓ İşletmenin uluslararası yönetim standartlarına uygun şekilde yönetilmesi amacıyla kurumsal yönetim ilkelemi uygulanmalıdır.
- ✓ Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi amacıyla Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturulmalıdır.
- ✓ Uluslararası muhasebe standartlarının uygulanması amacıyla Denetim Komitesi oluşturulmalıdır.
- ✓ Risk unsurlarını belirleme, değerlendirme, takip etme, sonuçları ve riski minimize etme gibi konularda çalışmak üzere Risk Komitesi kurulmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin; girişimcinin ya da Yönetim Kurulu Başkanı'nın her dediğine itaat etmeleri nedeniyle Ayrıştırılmış Yönetim Kurulu uygulamasına geçirilmeli, her sene en az 1 üye, yenisi ile değiştirilmelidir.
- ✓ Hissedarlar Kurulu'na bağlı bir Dış Denetçi/Değerleme Komitesi tarafından fırsat maliyetini de kapsayacak şekilde Yönetim Kurulu'nun performansı yılda 1 kez denetlenmeli, performansı düşük olan üyeler yenileri ile değiştirilmelidir.
- ✓ Değerleme/Denetleme, aynı kişi veya kuruluş tarafından en fazla 5 yıl süre ile yapılmalıdır. Şirketin aynı ba-

- ğımsız denetim değerlere kuruluşu ile tekrar sözleşme imzalayabilmesi için en az 2 hesap dönemi geçmelidir.
- ✓ Etik değerlere uygun iş yapılmasını takip etme ve gereken düzenlemeleri sağlama amacıyla Etik Komite oluşturulmalıdır.
 - ✓ Kurumsal yönetimin çerçevesi; analizlerin ve tavsiyelerin güvenilirliğini zedelemeyecek şekilde ve maddi çıkar çatışmalarından bağımsız olarak, analizciler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve yatırımcılar tarafından çizilmelidir.
 - ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkati ve özeni göstererek, şirketin ve Hissedarlar'ın çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler.
 - ✓ Yönetim Kurulu kararlarının farklı Hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, Yönetim Kurulu, bütün Hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.
 - ✓ Yönetim Kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.
 - ✓ Yönetim Kurulu'nun seyahat, araştırma, toplantı ile ilgili özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bir bütçesi olmalıdır.
 - ✓ Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit ve adil biçimde davranılmalıdır.
 - ✓ Yönetim Kurulu, görevlerini ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla komiteler oluşturmalıdır. Komitelerin başkanları, bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden seçilmelidir.
 - ✓ Yönetim Kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan şirketin karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturmalı ve mekanizmanın sağlıklı olarak işletilmesi için gerekli önlemleri almalıdır.

- ✓ Yönetim Kurulu pay sahiplerinin haklarının kullanılmasında mevzuata, ana sözleşme hükümlerine, şirket içi düzenlemelerine ve oluşturulan politikalara tam olarak uyulmasını sağlamalıdır. Bu amaca yönelik Kurumsal Yönetişim Komitesi ve bünyesinde oluşturulan pay sahipleriyle ilişkiler Birimi ile yakın işbirliği içinde olmalıdırlar.

'Gençlere yönetim kurulunda yer açın'

The Change Partnership'in 'Başarılı Yönetim Kurulları' araştırmasını açıklayan uzmanlar gençler ve kadınların önemine dikkat çekti

EKONOMİ SERVİSİ

İngiliz danışmanlık, liderlik geliştirme şirketi The Change Partnership'in 'Başarılı Yönetim Kurullarının Özellikleri' araştırması Türk yöneticilere sunuldu.

Mentor Executive Coaching tarafından düzenlenen seminerde sunulan araştırma çoğu CEO veya yönetim kurulu başkanı olmak üzere toplam 215 kişiyle yapılmış görüşmelere dayanıyor.

The Change Partnership'in Liderlik Hizmetleri Başkanı Peter Hogart araştırma sonuçlarına göre yönetim kurulu başkanlarıyla CEO'lar arasında büyük görüş farkları olduğunu ve bunun şirketleri kötü etkilediğini söyledi.

"İkisi de şirkete kendi tarzlarını kabul ettirmeye kalkınca ortaya büyük sorunlar çıkıyor" diyen Hogart, bir şirkette yönetim kurulu başkanının bir önceki CEO olması gerektiğini vurguladı. Yönetim kurullarında kadın üyelerin yer verilmesinin ise başarıyı artırdığına değinen Hogart, "Başkan her zaman yönetim ku-

rulunun performansından kendisini sorumlu tutmalı" dedi. Seminerin diğer konuşmacısı Robin Linnecar ise yönetim kurulu başkanı ve CEO'ların aralarındaki görüş farklılıklarını yönetim kurulunda tartışmamaları önerisinde bulundu. Linnecar araştırmaya katılan yönetim kurulu başkanlarının kendilerine en büyük katkıyı kariyerine yeni başlamış yöneticilerin yaptığını söylediklerini belirterek "Yönetim kurulunuzda genç yöneticilere yer vermelisiniz" dedi.



Peter Hogart

Mentor Executive Coaching'in seminerinin öğleden sonraki oturumunda ise şirketlerindeki yönetim sorunlarının tartışıldığı bir panel düzenlendi. Panelde Amerikan Konsolosluk Ticaret Ateşesi Jeremy Keller ve Arge Danışmanlık ortaklarından Murat Yalınzoğlu katıldı. Panelde ise şirketleri-

nin yönetim kurullarının başarısı için nasıl bir aksiyon planı gerektiği tartışıldı. Seminere birçok şirketin yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, icra kurulu başkanları ve genel müdürler katıldı.

EK 1: ŞİRKET ANA SÖZLEŞMESİ ÖRNEĞİ

.....San. ve Tic. A.Ş. Ana Sözleşmesi

Ticari merkezi ile sicil numarası ve unvanı yukarıda yazılı ve tarihinde kurulmuş olan anonim şirketin İstanbul Noterliğince tarih sayı ile ana sözleşmenin tescil ve ilanı istenmiş, aynı noterliğin aynı tarih sayı ile onaylı imza beyannamesi memuriyetimize verilmiş olmakla Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olarak ve memurluğumuzdaki vesikalara uygun olarak tarihinde tescil edildiği ilan olunur.

Madde 1. Sicil No

Madde 2. Şirketin Unvanı

Şirketin unvanı anonim şirkettir.

Madde 3. Şirketin İkametgahı

Madde 4. Kuruluş

Aşağıda adları, soyadları, ikametgahları ve uyrukları yazılı kurucular arasında Türk Ticaret Kanununun anonim şirketlerin (.....) surette kuruluşları hakkında hükümlerine göre bir anonim şirket teşkil edilmiştir.

SIRA NO	KURUCUNUN ADI SOYADI	İKÂMETGAH ADRESİ	UYRUĞU

Madde 5: Amaç ve Konu

Şirketin başlıca amaç ve konusu aşağıda yer almaktadır.

- a.
- b.
- c.
- d.

Yukarıda gösterilen konulardan başka ileride şirket için faydalı ve lüzumlu görülecek başka işlere girişilmek istendiği takdirde Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine keyfiyet Genel Kurul'un ona-

yına sunulacak ve bu yolda karar alındıktan sonra şirket bu işleri de yapabilecektir.

Anasözleşme değişikliği nedeniyle olan işbu kararın uygulanması için Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan gerekli izin alınacaktır.

Madde 6: Şirketin Merkezi, Şubeleri ve Yurt Dışındaki Ticari Faaliyet ve Akış Kanalları

Şirketin merkezidir. Adresidir. Adres değişikliğinde yeni adres, ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ettirilir ve ayrıca Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bildirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş şirket için bu durum fesih sebebi sayılır. Şirket, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bilgi vermek şartı ile yurt içinde ve dışında şubeler açabilir.

Madde 7: Şirketin Süresi

Şirketin süresi kesin kuruluşundan başlamak üzere (.....) yıldır. Bu süre Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan izin almak suretiyle uzatılıp kısaltılabilir.

Madde 8: Sermaye ve Hisse Senetlerinin Nev'i

Şirketin sermayesiTL kıymetindedir. Bu sermaye, her biri ...TL kıymetinde hisseye ayrılmıştır.

Bundan hisseye karşılıkTL.....

Bundan hisseye karşılıkTL.....

Bundan hisseye karşılıkTL.....

Tarafından muvazaadan (danışık, danışıklık) ari olarak tamamı taahhüt edilmiş olup, $\frac{1}{4}$ ü tescil ve ilan tarihinden itibaren en geç 3 ay içinde, kalanı ise .../.../... tarihinde ödenecektir. Bu husustaki unsurlar ana sözleşmenin 1. maddesi gereğince yapılır.

Hisse senetleri yazılıdır.

Hisse senetleri (.....)lık kúpurlar halinde bastırılabilir. Sermayenin tamamı ödenmedikçe hamiline yazılı hisse senedi çıkarılamaz.

Madde 9. Tarafların Hakları ve Yükümlülükleri

Azınlık-çoğunluk hissesine sahip ortaklar ile şirkette aktif olarak görev yapan ya da görev yapmayan tüm ortaklar, şirket tarafından yapılan işlemler; operasyonel, yönetsel, stratejik konulara ilişkin olarak alınan kararlar ve faaliyetler gibi hususlar hakkında bilgilendirme hakkına sahiptirler. Bununla birlikte; şirket ortağı olarak şirket itibarını korumak ve geliştirmek, kurumun menfaatlerini gözetmek, Yönetim Kurulu üyeliği görevi olanlar için; toplantılarda hazır bulunmak ile Yönetim Kurulu Başkanı'nın verdiği görevleri yerine getirmek gibi yükümlülükleri de mevcuttur.

Madde 10. Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Aile Konseyi

Genel Kurul Şirket Hissedarlarından ve Hissedarların oy çokluğu ile belirleyeceği Şirket Üst Düzey Yetkililerinden ve Danışmanlardan oluşur. Şirket Hissedarı kavramı ile şirkette hissesi olanlar kast edilmektedir.

Yönetim Kurulu, şirketin yönetimini üstlenmiş tercihen ailesine mensup kişilerden oluşur.

Aile Konseyi, şirkette hissesi bulunan ve bulunmayan aile üyelerinin oluşturduğu konseydir.

Genel Kurul toplantılarında aşağıdaki esaslar uygulanır.

10.1. Davet Şekli: Genel Kurul'lar olağan ve olağanüstü toplantıdır. Bu toplantılara davette, Türk Ticaret Kanunu'nun 353, 365, 366 ve 368. maddeleri hükümleri uygulanır.

10.2. Toplantı Vakti: Olağan Genel Kurul, Şirketin hesap devresi sonundan itibaren 3 ay içinde ve senede en az bir defa; Olağanüstü Genel Kurul'lar ise, Şirket işlerinin icab ettiği hallerde ve zamanlarda toplanır.

10.3. Rey Verme ve Vekil Tayini: Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul toplantılarında hazır bulunan Hissedarlar'ın ve vekillerinin bir hisse için bir oyu vardır. Genel Kurul toplantılarında Hissedarlar, kendileri, diğer Hissedarlar veya hariçten tayin edecekleri vekil vasıtasıyla temsil edilebilirler. Şirkete Hissedar olan vekiller kendi oylarından başka temsil ettikleri Hissedarlar'ın sa-

hip olduğu oyları da kullanmaya yetkilidirler. Vekâletnamenin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiser Yönetmeliğinin 21. maddesindeki esaslara göre düzenlenmesi şarttır.

10.4. Müzakerelerin Yapılması ve Karar Nisabı: Şirket Genel Kurul toplantılarında, Türk Ticaret Kanunu'nun 369. maddesinde yazılı hususlar müzakere edilerek gerekli kararlar alınır. Genel Kurul toplantıları ve bu toplantılardaki karar nisabı, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidir.

10.5. Toplantı Yeri: Genel Kurul, Şirketin merkez adresinde veya yönetim merkezinin bulunduğu şehrin elverişli bir yerinde toplanır.

Madde 11: Hisse Senetlerinin Devri ve Şekil Şartları

Nama yazılı hisse senedi sahibi, sahibi olduğu hisse senedini satmak istediğinde öncelikle bunu diğer Hissedarlara teklif etmek zorundadır. Hisse senedi satmak isteyen, Yönetim Kurulu'na başvuracak, satmak istediğini beyan edecektir.

Yönetim Kurulu bu hususu Hissedarlar Kurulu'na bildirecek, bu hususun Hissedarlar Kurulu Üyelerince Şirket Hissedarlarına bildirilip, bildirilmediğini denetleyecektir. En geç 3 (üç) ay içerisinde Şirket Hissedarlarından alıcı çıkmazsa satılmak istenen hisseler harice de satılabilir.

Madde 12: Yönetim Kurulu ve Süresi

Şirketin işleri ve idaresi Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu Hükümleri dairesinde Hissedarlar arasından seçilecek (.....) üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından yürütülür.

İlk Yönetim Kurulu Üyesi olarak

.....
.....

..... seçilmişlerdir. Yönetim Kurulu Üyeleri en çok 3 yıl için seçilebilirler. İlk Yönetim Kurulu Üyeleri yeniden seçilebilirler.

Genel Kurul gerekli görürse Yönetim Kurulu Üyeleri' ni her zaman değiştirebilirler.

Madde 13: Şirketi Temsil Ve İlam

Şirketin yönetimi ve dışarıya karşı temsili Yönetim Kurulu'na aittir. Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve yapılacak sözleşmelerin geçerli olabilmesi için, bunların Şirketin unvanı altına konmuş ve Şirketi ilzama (herhangi bir iş yerinin gelirlerini toplama işini üzerine alma) Yetkili (.....) kişinin imzasını taşıması gereklidir.

Madde 14: Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Görev Taksimi

Yönetim Kurulu'nun temsil ve yetki paylaşımı, şirket ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi sıfatı ile şirketi harice karşı her hususta temsil eder. Yönetim Kurulu Başkanı'nın, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'ndan veya Yönetim Kurulu Üyesi'nden herhangi birisi ile müştereken temsil ve ilzama yetkilidir.

Madde 15: Denetçiler ve Görevleri

Genel Kurul gerek Hissedarlar gerekse dışarıdan en çok 3 (üç) yıl için bir veya birden fazla denetçi seçer. Bunların sayısı 5'i beşi geçmez.

İlk Denetçi olarak

.....

1 (bir) yıl süre ile seçilmişlerdir.

Denetçiler, Türk Ticaret Kanunu'nun 353-357. maddelerinde sayılan görevleri yapmakla yükümlüdürler.

Madde 16: Azınlık Hakları

Genel Kurul, Hissedarlar Kurulu ve Denetçiler aleyhine sorumluluk davası açılmamasına karar vermiş olsa dahi, Şirket sermayesini temsil eden hisselerin en az %.....sini temsil edenler bu davanın açılması yönünde oy kullanmış ise, Şirket 1 (bir) ay içerisinde davayı açmak zorundadır.

Madde 17: Toplantılarda Komiser Bulunması

Gerek Olağan ve gerekse Olağanüstü Genel Kurul toplantılarında, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiserinin bulunması ve toplantı tutanaklarını ilgililerle birlikte imza etmesi şarttır. Komiser gıyabında yapılacak Genel Kurul toplantılarında alınacak kararlar ve Komiserin imzasını taşıyan toplantı tutanakları geçerli değildir.

Madde 18: İlan

Şirkete ait ilanlar Türk Ticaret Kanunu'nun 37. maddesinin 4. fıkrası hükümleri saklı kalmak şartıyla Şirket merkezinin bulunduğu yerde çıkan bir gazete ile en az 15 gün evvel yapılır. Mahallinde gazete yayımlanmadığında takdirde ilan en yakın yerlerdeki gazete ile yapılır.

Ancak Genel Kurul'un toplantıya çağırılmasına ilişkin ilanlar, Türk Ticaret Kanunu'nun toplantıya çağırılmasına ait ilanlar, Türk Ticaret Kanunu'nun 368. maddesi hükmü gereğince ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere en az 2 (iki) hafta evvel yapılmalıdır.

Sermayenin azaltılması veya tasfiyeye ait ilanları için Kanunun 397. ve 438. maddeleri hükümleri uygulanır.

Madde 19: Hesap Dönemi

Şirket hesap yılı Ocak ayının birinci gününden başlar ve Aralık ayının sonuncu günü sona erer. Fakat birinci hesap yılı Şirketin kesin olarak kurulduğu tarihten başlar ve o senenin Aralık ayının sonuncu günü sona erer.

Madde 20: Kârın Tespiti ve Dağıtımı

Şirketin genel masrafları ile muhtelif amortisman bedelleri gibi Şirketçe ödenmesi veya ayrılması zorunlu olan miktar, hesap yılı sonunda tespit edilen gelirlerden indirildikten sonra geriye kalan miktar safi kârı teşkil eder. Bu surette meydana gelecek kardan evvela %5 kanuni ihtiyat akçesi sayılır ve kalandan itfa edilmemiş (ödenmemiş) olan hisse senetlerinin bedelleri ödenen kısmına %..... oranında birinci temettü verilmesine yetecek miktarda çıkarılır.

Geri kalan kısmı Genel Kurul'un tespit edeceği şekil ve surette dağıtılır.

Kurucular ve Yönetim Kurulu Üyeleri ile, memur ve hizmetlilere ayrılacak miktarlarla, ikinci temettü hissesi olarak Hissedarlara dağıtılması kararlaştırılan ve kara iştirak eden kuruluşlara dağıtılan paradan Türk Ticaret Kanunu'nun 466. maddesinin 2. fıkrasının 3 numaralı bendi gereğince %10 kesilerek adi ihtiyat akçesine eklenir.

Madde 21: Hisse Senetleri Sahiplerinin Nişanlılığı ve Evliliği

Hisse senedi sahiplerinin evlilikleri, eşler arasında mal ayrılığı rejiminin benimsendiği evliliklerdir. Hisse senedi sahibi evlendikten sonra hisse senedi sahip olmuşsa evlenmeden sonra eşi ile mal ayrılığı sözleşmesi yapmak durumundadır. Mal ayrılığı sözleşmesi Noter marifetiyle ya da onaylama şeklinde yapılabilir.

Madde 22: Boşanma

Hisse senedi sahiplerinden evliliklerinde, boşanma sebeplerinden zina, hayata kast, onur kırıcı davranış gibi durumlardan herhangi birisi vukuu bulursa, hisse senedi sahibi olmaktan kaynaklanan hak ve yetkilerini devretmiş sayılır.

Madde 23: İhtiyat Akçesi

Şirket tarafından ayrılan ihtiyat akçeleri hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun 466 ve 467. maddeleri hükümleri uygulanır.

Madde 24: Kanuni Hükümler

Bu ana sözleşmede bulunmayan hususlar hakkında Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanır.

Madde 25: Geçici Madde. Damga Vergisi

Bu ana sözleşme ile ilgili TL Damga Vergisi ödenmiştir veya 3 (üç) ay içinde ilgili Vergi Dairesince ödenecektir.

Madde 26: Yetkili Mahkeme

İşbu sözleşmeden doğması muhtemel uyuşmazlıklar için İstanbul Mahkemeleri ve icra daireleri yetkili olacaktır.

Madde 27: Kurucular

Ad, Soyad	Adresi	İmzası

İşbu sözleşme 26.05.2009 tarihinde İstanbul'da 3 (üç) nüsha olarak imzalanmış ve her bir ortak sözleşmenin birer kopyasını almıştır.

(Ad, Soyad, İmza) (Ad, Soyad, İmza) (Ad, Soyad, İmza)

EK 2: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından ulusal hükümetler, ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri bir dizi standardı ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır. İlkeler bağlayıcı olmamakta birlikte hükümet ve şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir. Çalışmanın önsözünde "one size does not fit all" prensibiyle ülkelerin kendilerine uygun kodları hazırlamaları önerilmiştir.

I. ETKİN KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİ TEMELİNİN TESİSİ

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli; kanunlara uygun olmalı; ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça ortaya koymalıdır.

- ✓ Kurumsal yönetim çerçevesi, ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon, şeffaf ve etkin piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir.
- ✓ Herhangi bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar, kanunlara uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.
- ✓ Herhangi bir ülkedeki farklı erkler arasındaki sorumluluk dağılımı açık bir şekilde yapılmalı ve bu dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.
- ✓ Denetim, düzenleme ve yürütme erkleri, profesyonel ve nesnel şekilde görevlerin yerine getirebilmesinde yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır.

II. HİSSEDARLARIN HAKLARI VE ÖNEMLİ GÖREVLERİ

Kurumsal yönetim, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

A. TEMEL HİSSEDARLIK HAKLARI

- ✓ Mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma,
- ✓ Hisseleri devir ve temlik etme (bir hakkın diğerine geçirilmesi, mülk olarak diğerine verme),
- ✓ Şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgi edinme,
- ✓ Genel Kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'ni seçme ve azletme,
- ✓ Şirketin kârından pay alma gibi hakları kapsmalıdır.

B. HİSSEDARLAR

- ✓ Şirket tüzüğünde ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler,
- ✓ Ek hisse çıkarma yetkisi,
- ✓ Varlıkların tümünün veya önemli bir kısmının devri de dahil olmak üzere, şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahip olmalıdır.
- ✓ Genel Kurul toplantısına etkin şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dahil olmak üzere, Genel Kurul toplantılarına hakim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.
- ✓ Hissedarlar, Genel Kurul'un tarih, yer ve gündemleri ile ilgili olarak yeterli ölçüde, tam ve zamanında bilgilendirilmelidirler.
- ✓ Hissedarlara, makul sınırlamalar dahilinde, yıllık dış denetim ile ilgili önerileri de kapsamak üzere Yönetim Kurulu'na soru önergesi verme, Genel Kurul toplantısı gündemine yeni başlıklar ekleme ve öneri getirme fırsatları tanınmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçilmesi gibi önemli bir kurumsal yönetim kararına etkin katılım sağlanmalıdır. Hissedarlara, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ve kilit yöneticilere ödenecek olan ücretler hakkındaki görüşlerini bildirme fırsatı tanınmalıdır. Yönetim Kurulu

Üyeleri'ne ve çalışanlara ait ücret cetvelinin sermaye unsurunun, Hissedar'ların onayına tabi olması gerekir.

- ✓ Hissedarlar bizzat ve gıyaben oy kullanabilmeli ve her iki şekilde kullanılan oylar eşit etkiye sahip olmalıdır.
- ✓ Bazı Hissedarlar'ın sahip oldukları pay ile orantısız şekilde kontrolü elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.
- ✓ Kurumsal Hissedarlar da dahil olmak üzere bütün Hissedarların, hakkın kötüye kullanılmasına yönelik istisnalar dahilinde ve ilkelerde belirtildiği şekliyle sahip oldukları Hissedarlık hakları ile ilgili konularda görüş alış-verişinde bulunmalarına olanak tanınmalıdır.

C. FİNANSAL KONULAR

- ✓ Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.
- ✓ Yatırımcıların haklarını ve izleyebilecekleri yolu anlayabilmeleri için sermaye piyasalarında şirket kontrolünü elde etmenin kural ve usulleri ve şirketler arası birleşmeler ve şirket varlıklarının önemli bölümlerinin satışı gibi olağanüstü işlemler açık biçimde ifade ve ilan edilmelidir. İşlemler, şeffaf fiyatlarla ve sınıflarına göre bütün Hissedarlar'ın haklarını koruyacak adil koşullarda gerçekleştirilmelidir.
- ✓ Şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmalar, yönetimin hesap verme sorumluluğunu perdelemek amacıyla kullanılmamalıdır.

D. MÜLKİYET HAKLARI

- ✓ Mülkiyet haklarının kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlarca kullanımı kolaylaştırılmalıdır.
- ✓ "Yed-i adil" sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, oy haklarının nasıl kullanılacağı ile ilgili yürürlükte bulunan prosedürler de dahil olmak üzere yatırımları ile ilgili tüm kurumsal yönetim ve oy politikalarını açıklamalıdır.

- ✓ "Yed-i adil" sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, yatırımları ile ilgili kilit yönetim haklarının kullanımını etkileyebilecek maddi çıkar çatışmalarını nasıl idare ettiklerini açıklamalıdır.

III. HİSSEDARLARIN ADİL MUAMELE GÖRMESİ

Azınlık ve yabancı Hissedarlar da dahil, bütün Hissedarlara eşit muamelede bulunulması güvence altına alınmalıdır. Hissedarlar, haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdırlar.

- ✓ Aynı tertip hisse sahibi Hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
- ✓ Herhangi bir tertipteki tüm hisseler aynı hakları içermelidir. Yatırımcılar hisse satın almadan önce herhangi bir tertipteki hisselerle dair haklar ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidir. Oy haklarındaki her türlü değişiklik, bu değişiklikten olumsuz şekilde etkilenebilecek olan tertip hisse sahiplerinin onayına sunulmalıdır.
- ✓ Azınlık Hissedarlar, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden ve hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran Hissedarlar'ın kötü niyetli muamelelerinden veya bu Hissedarlar'ın kendi çıkarları doğrultusunda sahip oldukları gücü azınlık Hissedarlar'a karşı kötü niyetle kullanmalarından korunmalı engellenmeli ve azınlık Hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdırlar.
- ✓ Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varulan şekilde onun yed'i emimleri ya da atadığı mümessilleri tarafından atılmalıdır.
- ✓ Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller kaldırılmalıdır.
- ✓ Genel Kurul toplantılarının işlemleri ve usulleri, tüm Hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanımalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.

- ✓ İçerden öğrenenlerin ticareti (insider trading) kötüye kullanılarak çıkar amaçlı muameleler yapmaları yasaklanmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlemlerle ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı ve üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamaları gereklidir.

IV. KURUMSAL YÖNETİMDE PAYDAŞLARIN ROLÜ

Kurumsal yönetim menfaat sahiplerinin haklarını, yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları oluşturmada şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve malî açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

- ✓ Paydaşların kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşan haklarına saygı gösterilmelidir.
- ✓ Paydaşlar, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla, yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olurlar.
- ✓ Çalışanların yönetime katılımı açısından, performans geliştirici mekanizmaların hayata geçirilmesine izin verilmelidir.
- ✓ Paydaşlar, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konu ile ilgili, yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidirler.
- ✓ Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşlar, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar hakkında kaygılarını Yönetim Kurulu'na serbestçe iletebilmelidirler. Bu şekilde hareket etmeleri yüzünden de hakları tehlikeye girmemelidir.
- ✓ Kurumsal yönetimin çerçevesi, etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.

V. KAMUYA AÇIKLAMA YAPMA VE ŞEFFAFLIK

Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

- ✓ Açıklamalar aşağıdaki konular ile ilgili; ama bunlarla sınırlı olmamalıdır.
- ✓ Şirketin malî ve faaliyet sonuçları ile işletme kâr-zarar hesabı,
- ✓ Şirket hedefleri,
- ✓ Büyük Hissedarlar ve oy kullanma hakları,
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ile; nitelikleri, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikler ve Yönetim Kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülme konuları da dahil Yönetim Kurulu Üyeleri hakkındaki bilgiler,
- ✓ İlgili taraf işlemleri,
- ✓ Öngörülebilir risk faktörleri,
- ✓ Çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konular,
- ✓ Kurumsal yönetişimin yapısı ve politikaları, özellikle de Yönetim Kurulları politikasının içeriği ve uygulama süreci.
- ✓ Bilgiler, uluslar arası muhasebe standartlarına, malî ve malî olmayan bilgilendirme standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.
- ✓ Malî tabloların, şirketin malî durumunu ve performansını her açıdan doğru şekilde yansıttığına dair güvencenin Yönetim Kurulu'na ve Hissedarlar'a objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.
- ✓ Dış Denetçiler, Hissedarlar'a karşı sorumlu tutulmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli mesleki ihtimamı göstermekle şirkete karşı yükümlü olmalıdırlar.

- ✓ Bilgi yayma kanalları, ilgili bilgiye, kullanıcıların eşit şekilde, zamanında ve masrafsız olarak erişimini sağlamalıdır.
- ✓ Kurumsal yönetim, analizlerin ve tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analistler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi veya kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz veya tavsiyelerin hazırlanmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.

VI. YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUKLARI

- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkati ve özeni göstererek, şirketin ve Hissedarlar'ın çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler.
- ✓ Yönetim Kurulu kararlarının farklı Hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, Yönetim Kurulu bütün Hissedarlar'a adil şekilde davranmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir.
- ✓ Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçelerini ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek,
- ✓ Şirketteki kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak,
- ✓ Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak,

- ✓ Şirketin ve Hissedarlar'ın uzun vadeli çıkarları uyarınca üst düzey yöneticilerin ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin gelirlerini belirlemek,
- ✓ Formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak,
- ✓ Şirket varlıklarının suistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve Hissedarlar'ın olası çıkar çatışmalarını tespit etmek ve yönetmek,
- ✓ Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasaya/ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.
- ✓ Yönetim Kurulu, şirket işlerinde objektif ve bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkarabileceği durumları dikkate alarak bağımsız muhakeme ortamı sağlamaya yetecek sayıda icrada görevli olmayan üye görevlendirilmelidir. Bu türden kritik sorumluluklar arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve kilit yöneticilerin atanması, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ödenecek ücretlerin belirlenmesi bulunur.
- ✓ Komiteler oluşturulduğunda, süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri, Yönetim Kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.
- ✓ Yönetim Kurulu Üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun ve konuyla ilgili geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdırlar.

EK 3: SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ

Sermaye Piyasası Kurulu, dünyadaki uygulamalara paralel olarak, başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim şirketler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirlemiştir. Temmuz 2003 tarihinde yayımlanan ilkeler daha sonra Şubat 2005 tarihinde revize edilmiştir. İlkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar *"uygula, uygulamıyorsan açıkla"* prensibi ile hayata geçirilmiştir.

A. SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Eşitlik; *"Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder."*

Şeffaflık; *"ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması"* yaklaşımıdır.

Hesap verebilirlik; *"Yönetim Kurulu Üyeleri'nin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu"* anlatır.

Sorumluluk ise; *"Şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini"* ifade eder.

B. PAY SAHIPLERİ

A. Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, ana sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulmalı ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.

1. Bu amaca yönelik yeterli sayıda personelden oluşan pay sahipleri ile ilişkilerden sorumlu bir birim oluşturulmalı ve bu birimin başına doğrudan doğruya kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı, yetkili bir kişi atanmalıdır. Söz konusu birim pay sahipliği haklarının kullanımı konusunda faaliyet göstermeli; Yönetim Kurulu'na raporlama yapmalı ve Yönetim Kurulu ile pay sahipleri arasındaki iletişimi sağlamalıdır.

2. Pay sahipleri ile ilişkiler birimin başlıca görevleri aşağıda sıralanmaktadır.

a. Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak,

b. Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak,

c. Genel Kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, ana sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamak,

d. Genel Kurul toplantısında, pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanları hazırlamak,

e. Oylama sonuçlarının kaydının tutulmasını ve sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine iletilmesini sağlamak,

f. Mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dahil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek.

C. BİLGİ ALMA / VERME

A. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayrım yapılmaz.

1. Pay sahipliği haklarının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan bütün bilgiler pay sahiplerinin kullanımına sunulmalıdır. Bilgi, tam ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtabilecek şekilde zamanında ve özenli bir şekilde verilmelidir.

2. Kendisine bu nitelikte bilgi verilmeyen pay sahibi, aldığı bilgiler neticesinde Genel Kurulda olumlu oy kullanmış olsa bile, şirketin malî tablolarını onaylamış ve Yönetim

Kurulu'na ibra etmiş sayılmaz. Bu durum, pay sahibinin iptal ya da sorumluluk davası açmasını engellemez.

3. Bilgi verme yükümlülüğünün kapsamına, şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişiler ile şirket arasındaki hukuki ve ticari ilişkiler de girer.

4. Pay sahibinin bilgi alma hakkı, aynı zamanda Yönetim Kurulu ve Denetçiler'in de bilgi verme yükümlülüğünü ifade eder.

5. Genel Kurul veya Yönetim Kurulu ancak ticari sırların muhafazası veya korunmaya değer bir şirket menfaatinin bulunması gerekçesi ile inceleme ve bilgi talebini red edebilir.

6. Özel Denetçi tayinini istemek hakkı da, bilgi alma hakkının bir parçasıdır. Bu çerçevede belirli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması için Özel Denetçi atanmasını her pay sahibinin bireysel olarak Genel Kurul'dan talep edebileceği yönünde bir hüküm, ana sözleşmeye konulmalıdır.

a. Özel Denetçi talebinin Genel Kurul tarafından reddedilmesi halinde, azınlığı teşkil eden pay sahipleri mahkemeden Özel Denetçi atanmasını talep edebilir ve bu husus da ayrıca ana sözleşmede yer almalıdır.

b. Özel Denetçi tayini şirket işlemlerindeki yolsuzluk iddialarının araştırılması için etkin bir yöntem olduğundan, şirket yönetimi Özel Denetçi atanması prosedürünü zorlaştırıcı düzenleme yapmaktan kaçınmalıdır.

B. Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacına yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi, güncel olarak elektronik ortamda pay sahiplerinin kullanımına sunulmalıdır.

C. Gerçek pay sahiplerinin Genel Kurul'a katılımını temin etmek amacıyla, Genel Kurul toplantısından makul bir süre öncesine kadar, pay sahiplerine ilişkin kayıtların tutulması ve saklanması konusunda faaliyet gösteren kuruluşların kayıtları da dikkate alınarak, nama yazılı hisse senedi sahibi pay sahipleri, pay defterine kaydedilmelidir.

D. Genel Kurul toplantısı için davet usulü, içeriği ve zamanlaması, pay sahiplerinin toplantı gündem maddeleri hakkında yeterince bilgilennemelerini sağlar ve Hissedarlara hazırlık yapma imkânı verir. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlanmalı ve bunu kamuya duyurmalıdır.

1. Genel Kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, şirketin imkânları dahilinde mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak, elektronik haberleşme de dahil olmak üzere, her türlü iletişim vasıtası ile asgari 3 hafta önceden yapılmalıdır.

2. Tüm bildirimlerde; toplantı günü ve saati, toplantı yeri, gündem ile ilgili konulara ilişkin bilgilendirme dokümanı, gündemde ana sözleşme değişikliği var ise değişen madde/maddelerin ilgili kurumlardan izin alınan eski ve yeni şekli, davetin hangi organ tarafından yapıldığı hakkında bilgi bulunmalıdır. Ayrıca, ilk toplantının herhangi bir nedenle ertelenmesi üzerine Genel Kurul yeniden toplantıya davet ediliyor ise, ilk toplantının erteleme sebebi ile bu toplantıda yeterli toplantı yeter sayısı, olağan toplantı ilanlarında faaliyet raporu ile malî tabloların, diğer Genel Kurul evrakının ve dokümanının hangi adreste incelenebileceği de açıkça belirtilmelidir.

3. Genel Kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren, şirketin merkezi, şubeleri ve elektronik ortamı dahil, bazı bilgiler pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmalıdır. Bu bilgiler arasında, yıllık faaliyet raporu, malî tablolar ve raporlar, kâr dağıtım önerisi, Genel Kurul gündem maddeleri ile ilgili olarak hazırlanan bilgilendirme dokümanı ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler, ana sözleşmenin son hali ve ana sözleşmede değişiklik yapılacak ise tadil metni ve gerekçesi yer alır.

4. Şirket geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek dönemlerde planlanan yönetim ve faaliyet organizasyonundaki değişiklikler, Genel Kurul toplantısından önce, gerekçeleri ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulmalıdır.

Bu çerçevede aşağıda yer alan bilgiler ve belgeler pay sahiplerinin incelemesi için hazır bulundurulmalıdır.

a. Şirketin organizasyon yapısı değişikliğine ilişkin açıklamaları ve gerekçeleri,

b. Varsa danışmanlık hizmeti alınan kuruluşun bu konudaki raporu, yoksa şirket tarafından konuya ilişkin hazırlanan bilgiler ve belgeler,

c. İştirak ve bağlı ortaklıklarda organizasyon değişikliği olması halinde, organizasyon yapısı değişikliğine taraf olan tüm kuruluşların son 3 hesap dönemine ilişkin faaliyet raporları ve yıllık mali tabloları ile proforma mali tablolar.

5. Genel Kurul toplantısından önce pay sahiplerine sunulan bilgi, gündem maddeleri ile ilişki kurulmasına kolaylık sağlayacak nitelikte olmalı ve Genel Kurul toplantısından önce verilecek bilgiler, ilgili oldukları gündem maddelerine atıf yapılarak verilmelidir.

6. Genel kurul gündemi hazırlanırken, her teklifin ayrı bir başlık altında yer verilmesine dikkat edilmeli ve gündem başlıkları açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edilmelidir. Gündemde "diğer", "çeşitli" gibi ibarelerin yer almamasına özen gösterilmelidir.

7. Toplantıdan önce kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için, vekaletname örnekleri ilan edilmeli ve elektronik ortamda pay sahiplerinin kullanımına sunulmalıdır.

8. Toplantıdan önce, toplantıda oy kullanma prosedürü ilan edilmeli ve elektronik ortamda pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

9. Gündem hazırlanırken, pay sahiplerinin şirketin pay sahipleri ile ilişkilerden sorumlu birimine iletmış oldukları ve gündemde yer almasını istedikleri konular, Yönetim Kurulu tarafından dikkate alınmalıdır. Azınlığın bu konudaki talep hakları saklıdır.

E. Genel Kurulun toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlar.

1. Olağan Genel Kurul, her hesap dönemi sonundan itibaren 3 ayı geçmemek üzere mümkün olan en kısa sürede toplanmalıdır.

2. Toplantı, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, pay sahipleri için mümkün olan en az maliyetle ve en az karmaşık usulde gerçekleştirilmelidir.

3. Toplantının şirket merkezinin bulunduğu yerde yapılması esastır. Ancak, ana sözleşmede öngörülmek kaydıyla, toplantı pay sahiplerinin çoğunlukta bulunduğu yerde yapılmalıdır.

4. Genel Kurul toplantısının yapılacağı mekân, bütün pay sahiplerinin katılımına imkan verecek özellikte olmalıdır. Özellikle küçük pay sahipliğinin yaygın olduğu şirketler önceden muhtemel katılımcı sayısını tespit etmeye çalışmalıdırlar.

F. Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılmalı; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilmeli ve sağlıklı bir tartışma ortamı oluşturulmalıdır.

1. Genel Kurul'da kullanılacak toplam oy adedi ve oyların sahip oldukları imtiyazlar, pay sahipleri bazında sınıflandırılarak Yönetim Kurulu'nca tespit edilmeli, toplantı başlangıcında pay sahiplerinin bilgisine sunulmalıdır.

2. Pay sahiplerine Genel Kurul toplantısında yıllık faaliyet raporunun ve şirketin performans göstergelerinin tartışılması imkanı tanınmalıdır.

3. Genel Kurul kararı ile Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirket ile işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi hususunda onay verilmiş ise, ilgili Yönetim Kurulu Üyeleri şirket ile yaptıkları işlemler ve şirket ile rekabet edilen faaliyetler hakkında Genel Kurul'u bilgilendirmelidir.

4. Medyada çıkan şirkete yönelik hakkındaki ihtilaflı konulara ilişkin haber ve analizler hakkında pay sahiplerine bilgi verilmelidir.

5. Pay sahipleri tarafından Yönetim Kurulu veya Denetçiler'e yöneltilen soruya, pay sahipliği haklarının kullanılması için gerekli olması ve ticari sır kapsamına girmemesi kaydıyla cevap verilmelidir.

6. Toplantı Başkanı, toplantıyı adil, etkin ve pay sahiplerinin haklarını kullanmalarını sağlayacak şekilde yönetmelidir.

7. Toplantı Başkanı, Genel Kurul toplantısında pay sahiplerince sorulan her sorunun doğrudan Genel Kurul toplantısında cevaplandırılmasını sağlamalıdır. Sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması ve hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması halinde ise, sorulan soru en geç 1 hafta içerisinde yazılı olarak cevaplanmalıdır.

8. Toplantıda Yönetim Kurulu Üyeleri, malî tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve Denetçiler ile gündemde özellik arz eden konularda açıklamalarda bulunmak üzere konu ile ilgili kişiler, hazır bulunmalıdırlar. Genel Kurula katılması tavsiye edilenlerden toplantıda hazır bulunmayanların, toplantıya katılmama gerekçeleri toplantı başkanı tarafından genel kurulun bilgisine sunulmalıdır.

9. Toplantı Başkanı, toplantıya katılan pay sahiplerinin çoğunluğunun iradesini yansıtacak oylama yöntemlerini uygulama konusunda gerekli tedbirleri almalıdır. Toplantıda her gündem maddesi ayrı ayrı oylanmalıdır. Oylama sonuçlarına ilişkin herhangi bir şüphe oluşmaması için Genel Kurul toplantısı bitmeden oylar sayılmalı ve oylama sonuçları duyurulmalıdır.

10. Toplantı tutanaklarının yazılı veya elektronik ortamda her zaman erişilebilir olması sağlanmalıdır.

11. Genel Kurul toplantılarının, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılabileceği hususunda ana sözleşmeye hüküm konulabilir.

12. Yönetim Kurulu Üyeliği seçimlerinde adaylar toplantıda hazır bulunmalıdır. Adaylar hakkında pay sahiplerine bilgi verilmeli, pay sahiplerine, adaylara soru sorma hakkı tanınmalıdır.

a. Genel Kurul toplantılarında Yönetim Kurulu Üyeliği'ne aday olan kişilerin, başka hangi şirketlerin Yönetim Kurulları'nda görev aldıkları ve ilgili konuda belir-

lenen şirket içi düzenlemelere uyup uymadıkları hakkında pay sahipleri bilgilendirilmelidir.

b. Adaylar hakkında hangi bilgilerin asgari olarak açıklanacağı hususu şirket ana sözleşmesinde yer almalıdır. Adayların hangi bilgileri açıklamaktan kaçındıkları hususunda pay sahipleri bilgilendirilmelidir.

c. Adaylar tarafından açıklanacak bilgiler şu şekilde özetlenebilir: Adayın kimlik bilgileri, eğitim düzeyi, mevcut görevi ve son beş yılda aldığı görevler ve ayrılma nedeni, şirket ile ilişkisinin niteliği ve düzeyi, daha önceki Yönetim Kurulu Üyelik tecrübesi, aldığı resmi görevler, şirketin iş yaptığı başlıca kurumlar ile ilişkisinin niteliği ve düzeyi, finansal durumu ve/veya kamudaki mal bildirimini, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı, Genel Kurul toplantısı esnasında bağımsızlık niteliğine sahip olup olamayacağı ve Yönetim Kurulu Üyesi olması durumunda şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek benzeri hususlar.

13. Şirketin kamu görevinden ayrılanları, şirketin yönetim, denetim, danışmanlık ve koordinatörlük görevlerine ataması halinde, söz konusu kişiyi görevlendirme gerekçesi pay sahiplerinin bilgisine sunulmalıdır.

14. Pay sahiplerine, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ve üst düzey yöneticilerine uygulanan ücret politikasına ilişkin görüşlerini ve önerilerini sunma fırsatı verilmelidir.

G. Bağımsız denetim kuruluşu toplantıda; malî tabloların ve sermaye yeterlilik tablosu gibi ilgili diğer raporların mevcut ilke ve standartlara uygunluğu ile, bilgilerin doğruluğu ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtıp yansıtmadığı, bağımsızlığı engelleyen herhangi bir husus olup olmadığı; kendisinin ve kendi iştiraklerinin, şirkete ve iştiraklerine/bağlı ortaklıklarına verdiği hizmetler gibi konularda pay sahiplerinin bilgisine sunulmak üzere yazılı bir açıklama yapmalıdır.

H. Şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile mal varlığında değişiklik meydana getiren bölünme ve hisse değişimi, önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması veya kiraya verilmesi veya bağış ve yardımda bulunulması ile üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi

teminat vermeye ilişkin kararların Genel Kurul'da alınması yönünde ana sözleşmeye hüküm konularak, pay sahiplerinin Genel Kurul'da bu tür kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

D. OY VE OYLAMA

A. Oy hakkı vazgeçilmez nitelikte bir hak olup, ana sözleşme ile kaldırılamaz ve oy hakkının özüne dokunulamaz.

B. Oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır. Sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanmalıdır.

C. Pay sahibinin Genel Kurul'da kullanabileceği oy sayısına üst sınır getirilemez.

D. Oy hakkı, payın iktisap (kazanma, edinme) edilmesi anında doğar, oy hakkının iktisap (kazanma, edinme) tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngöreceğ şekilde bir düzenleme yapılamaz.

E. Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılmalıdır.

1. İmtiyazlı pay sahiplerine, halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek biçimde aday gösterme imtiyazı tanınmaz.

2. Oy hakkında imtiyaz oluşturacaksa, imtiyaz basit ve anlaşılır olmalıdır. Adi paylar ile imtiyazlı paylar arasında denge kurulmasını teminen, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla %50 kadar oy imtiyazı olabileceği şekilde bir hüküm ana sözleşmeye konabilir.

F. Pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hükümlere ana sözleşmede yer verilmez.

1. Oy hakkına haiz pay sahibi Genel Kurul toplantılarında bu hakkını bizzat kullanabileceği gibi, pay sahibi olan veya pay sahibi olmayan üçüncü bir şahıs vasıtasıyla da kullanabilmelidir.

2. Her gerçek kişi pay sahibi Genel Kurul'da ancak bir kişi tarafından temsil edilmelidir. Tüzel kişi pay sahiplerinin birden fazla kişi ile temsil edilmesi durumunda bunlar-

dan ancak birisi tarafından oy kullanılmalıdır. Oy kullanmaya kimin yetkili olduğu yetki belgesinde gösterilmelidir.

3. Kanuni temsil hallerinde bu durum belgelendirilmelidir.

4. Şirket, Genel Kurul toplantısında oy hakkının kullanılması bakımından kurumsal temsile önem vermeli ve kurumsal temsilin işlerliğini sağlayacak önlemleri almalıdır.

a. Yönetim Kurulu kurumsal temsilciler ile iletişim halinde olmalıdır. Kurumsal temsilci ile pay sahiplerinin diyalog içinde olması için azami çabayı sarf etmelidir.

b. Kurumsal temsilci sıfatıyla oy kullanılması Genel Kurul'da temsilci sıfatını açıklamalarına bağlıdır. Temsilci sıfatıyla oy kullanımında açık temsil ilkesi geçerli olur.

5. Şirket ana sözleşmesinde pay üzerinde intifa hakkı (başkasına ait bir maldan yararlanma, başkasına ait bir malı kullanma hakkı) bulunması durumunda, oy hakkının payın malikine ait olacağı, pay sahibinin oy hakkını kullanırken mal sahibinin menfaatlerini gözeteceği hususlarında ana sözleşmeye hüküm konulabilir.

G. Karşılıklı iştirak (ortak olma, paydaşlık) ilişkisi, beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap (yeter sayı) oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları şirketin Genel Kurul'larında oy haklarını kullanmaktan kaçınmalı ve bu durumu kamuya açıklamalıdır.

H. Mevzuatta ve ana sözleşmede yer alan özel hükümler saklı kalmak üzere Genel Kurul toplantısında oylama açık ve el kaldırmak suretiyle yapılmalıdır. Pay sahiplerinin talep etmesi halinde oylamanın şekli Genel Kurul tarafından belirlenmelidir.

I. Oy kullanma prosedürü toplantıdan önce ve toplantı başlangıcında pay sahiplerine duyurulmalıdır. Azınlık haklarının kullanılmasında azami özen gösterilmelidir.

1. Azınlık pay sahiplerinin Yönetim Kurulu'na temsilci göndermelerini teminen ana sözleşmede birikimli oy kullanma yöntemine yer verilmelidir.

2. Azınlık hakları sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olanlara ana sözleşme ile tanınmalıdır. Azınlık hakkı kapsamının ana sözleşmede düzenlenerek genişletilmesi sağlanmalıdır.

E. KÂR DAĞITIMI

A. Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler, mevzuatta tanımlanan örtülü ve muvazaalı (danışıklı) işlemler yapmak suretiyle kârı azaltamaz.

B. Şirketin belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası olmalı ve kamuya açıklanmalıdır. Bu politika Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmalı ve faaliyet raporunda, açıklama ve sirkülerlerde yer almalıdır.

1. Kâr dağıtım politikasında asgari aşağıdaki hususlara yer verilmelidir;

a. Dönem kârı ve dağıtılabilir kârın tutarı ile kaynağı,

b. Yönetim Kurulu'nun kârın dağıtılmasına ilişkin teklifini hangi kriterleri gözeterek hazırladığı,

c. Grup ayrımları da belirtilmek suretiyle hisse başına ödenecek kâr payı,

d. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne, kurucu intifa (yararlanma) senedi sahiplerine ve çalışanlarına dağıtılması düşünülen kâr payları ve bunların hesaplama şekli,

e. Kâr paylarının ödeme yeri, zamanı ve şekli,

f. Takip eden hesap döneminde kâr payı (temettü) avansı dağıtılması düşünüüyorsa, buna ilişkin esaslar ve öngörüler,

g. Dolaylı iştirak ilişkileri de dikkate alınmak suretiyle, dağıtılabilir kârdan önemli miktarda pay alan gerçek kişiler ve alacakları kâr payı tutarları (küçük yatırımcılar için toplulaştırılmış olarak verilebilir),

h. Şirketin yıl içinde yaptığı ve yıl sonunda yapmayı planladığı bağış ve yardımlar hakkında bilgi verilmelidir.

C. Yönetim Kurulu, Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif ettiğinde, bunun nedenleri ile kârın kullanım şek-

line ilişkin bilgiyi, pay sahiplerine sunmalı ve faaliyet raporunda, açıklama ve sirkülerlerde yer almasını sağlamalıdır.

D. Kâr dağıtım mevzuatta öngörülen süreler içerisinde, Genel Kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılmalıdır.

E. Kâr payı (temettü) avansı kararı alınmasında ve uygulamasında azami özen gösterilmelidir.

F. Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenmelidir. Pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmalıdır. Ana sözleşmede pay devrini zorlaştırıcı düzenlemelere yer verilmelidir.

E PAY SAHİPLERİNE EŞİT İŞLEM İLKESİ

A. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit biçimde davranılmalıdır.

1. Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkanı olanlar, kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklamalıdır.

2. Pay sahipleri, kendi haklı menfaatlerini koruma amacı olmaksızın, şirkete veya diğer pay sahiplerine zarar verme kastı ile hareket etmemelidir.

G. KAMUYU AYDINLATMA ESASLARI VE ARAÇLARI

A. Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulmalıdır.

1. Kamunun aydınlatılmasında yapılacak bildirimlerden sorumlu ve imza yetkisine haiz iki yönetici bulunmalıdır. Bu yöneticiler denetimden komitesi ve kurumsal yönetim komitesi ile yakın iş birliği içerisinde bu sorumluluklarını ifa etmelidirler.

2. Pay sahipleri ile ilişkiler biriminde çalışan bir personel münhasıran (yalnız, özellikle) kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlendirilmelidir. Ayrıca yatırımcılar, finansal analistler, basın mensupları ve benzeri kesimler bu birime yönlendirilmelidir.

3. Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklama öncesinde belirli yatırımcılara veya ilgili taraflara duyurulmamalıdır. Faaliyetleri nedeniyle şirket ile ilgili gizli bilgilere erişebilecek durumda olan bağımsız denetim kuruluşu, danışmanlık hizmeti veren kişi ve kuruluşlar, derecelendirme kuruluşları, sendikalar gibi kurumlar bu kuralın istisnasını oluşturur. Bu durumda, bilgiye ulaşanlar, söz konusu bilgiyi ticari sır prensibi ve etik kurallar çerçevesinde gizli tutma durumundadırlar.

4. Şeffaflık ilkesine uygun olarak, uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun şekilde kamuya açıklanmalıdır.

B. Kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturulmalı ve kamuya açıklanmalıdır.

1. Yönetim Kurulu, "bilgilendirme politikası" olarak adlandırılacak ilkeler bütünü hazırlayarak, Genel Kurul'da pay sahiplerinin bilgisine sunmalı ve kamuya açıklamalıdır.

2. Bilgilendirme politikası, mevzuat ile belirlenenler dışında kamuya hangi bilgilerin açıklanacağını, bu bilgilerin ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağını, Yönetim Kurulu'nun veya yöneticilerinin, basın ile hangi sıklıkla görüşeceğini, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkla toplantılar düzenleneceğini, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceğini gibi hususları içermelidir.

3. Mevzuat ile düzenlenenler haricinde, Genel Kurul'da görülecek konularla ilgili bilgi ve belgelerin neler olduğu, bilgilendirme politikasında yer almalıdır.

4. Bilgilendirme politikasında bir değişiklik olması halinde, değişiklik yapılan hususlar ve gerekçeleri Yönetim Kurulu'nun onayından geçtikten sonra, Genel Kurul'un bilgisine sunulmalı ve kamuya açıklanmalıdır.

C. Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler mevzuat ile belirlenen süre içerisinde zaman geçirmeksizin kamuya duyurulmalıdır.

D. Şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilmelidir.

E. Şirketin kamuya yapmış olduğu açıklamalar ile ilgili olarak sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulmalıdır.

F. Yönetim Kurulu'nun, bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilmeli ve kamuya açıklanmalıdır.

G. Kâr payı dağıtım politikası faaliyet raporunda yer almalı ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanmalıdır.

H. Oluşturulan etik kurallar, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanmalıdır.

I. Yabancı borsalara kota olan şirket, yurt dışında açıklamakla zorunlu tutulduğu bilgileri, yurt içinde zorunluluk bulunmuyorsa dahi, bu bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırıcı bilgilendirme notu ile birlikte, yurt dışı borsalarla eşzamanlı olarak yurt içinde de kamuya açıklamalıdır.

J. Proforma (tahmini) mali tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistikî veriler ile birlikte açıklanmalıdır. Bilgiler, dayanağı olmayan abartılı öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz. Şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilmelidir.

K. Kamuya açıklanan bilgilerde, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin ve dayanaklarının gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde,

derhal gerekçeleri ile birlikte revize edilen bilgiler, tablo ve raporlar kamuya açıklanmalıdır.

L. Mevzuat ile öngörülen hükümler saklı kalmak kaydıyla, proforma malî tabloların hazırlanması veya revize edilmesi, bağımsız denetim kuruluşunca yapılacak uygunluk denetimi ve kamuya duyurulması ile geleceğe yönelik bilgilerin açıklanması uluslararası standartlar ile uyumlu olmalıdır.

M. Geleceğe yönelik bilgilerin kamuya açıklanmasına ilişkin esaslar, bilgilendirme politikasında yer almalıdır.

N. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmalıdır.

1. İnternet adresi kolay bulunabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

2. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, yabancı yatırımcıların da yararlanması açısından ayrıca İngilizce olarak hazırlanmalıdır.

3. Şirketin kendi internet sitesinde yer alan açıklamalar, mevzuat uyarınca yapılması gereken özel durum açıklamalarının yerine geçmez.

4. Şirket tarafından kamuya açıklanmış olan bilgilere internet üzerinden erişim imkanı sağlanmalı, internet sitesi buna uygun olarak yapılandırılmalı ve bölümlendirilmelidir. İnternet sitelerinde yayımlanan bilgilerin değiştirilmesi önleyecek güvenlik önlemleri alınmalıdır.

5. İnternet sitesinde, ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayımlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket ana sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, yıllık faaliyet raporları, periyodik malî tablo ve raporlar, açıklamalar ve halka arz sirkülerleri, Genel Kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar imza listesi ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu, çağrı yoluyla hisse senedi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, sermaye piyasası araçlarının değerine etki edebilecek önemli Yönetim Kurulu kararlarının toplantı tutanakları ve sık-

ça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar, öncelikle yer almalıdır.

6. Yapılacak Genel Kurul toplantılarına ilişkin ilana, gündem maddelerine, gündem maddelerine ilişkin bilgilendirme dokümanına, gündem maddeleri ile ilgili diğer bilgi, belge ve raporlara ve Genel Kurul'a katılım yöntemleri hakkındaki bilgilere, internet sitesinde dikkat çekecek şekilde yer verilmelidir.

7. Şirketin antetli kağıdında internet sitesinin adresi yer almalıdır.

8. İnternet sitesinin kullanımına ilişkin esaslar, bilgilendirme politikasında yer almalıdır.

O. Şirket, mevzuat gereği yapması gereken açıklamalarla sınırlı kalmayarak, pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilgiyi kamuya açıklamalıdır.

H. PAY SAHİPLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KAMUYA AÇIKLANMASI

A. Mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bir kişi veya grubun şirket sermayesinde veya oy haklarındaki payının şirketin sermayesinin veya oy haklarının %5, %10, %25, %33, %50 ve %66,67'sine ulaşması, aşması veya bu oranların altına inmesi durumları şirket tarafından öğrenildiği anda zaman geçirmeksizin kamuya açıklanmalıdır.

B. Şirketin gerçek kişi nihai hakim pay sahipleri dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile kamuya açıklanmalıdır. Şirketin ortaklık yapısı, sadece gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarları ve oranları ile hangi grup paya sahip oldukları ile ilgili bilgiler bir tablo haline getirilmeli ve bu tabloya faaliyet raporunda ve mali tablo dipnotlarında yer verilmelidir.

C. Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak %5'ine sahip olan pay sahip-

leri, şirketin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklamalıdır.

1. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak %5'ine sahip olanların, şirketin ihraç ettiği sermaye piyasası araçları üzerinde, alım satım yapmaları halinde, konuya ilişkin mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, son 1 yıl içerisinde yaptıkları alım satım işlemlerine ilişkin bilgiler şirketin internet sitesinde ayrıca yer almalıdır.

2. Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahipleri, şirketin hisse senetlerine dayalı türev ürünlerindeki net pozisyonlarının şirket sermayesindeki doğrudan veya dolaylı payı %1'i aştığı takdirde, bu durumu derhal kamuya açıklamalıdır.

C. Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahipleri; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlerin, sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini derhal kamuya açıklamalıdır.

D. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahiplerinin, sermayenin %5'inden fazlasına sahip oldukları veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde buldukları veya yönetimin etkisinde oldukları şirketlerle ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler kamuya açıklanmalıdır.

E. Pay sahipleri, şirket yönetiminde etkinlik sağlamak için oy sözleşmeleri yapabilirler. Bu amaçla imzalanmış oy sözleşmelerinin varlığının öğrenilmesi halinde, konu hakkındaki bilgiler derhal kamuya açıklanmalıdır.

1. KAMUNUN AYDINLATILMASINDA PERİYODİK MALİ TABLO VE RAPORLAR

A. Periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları, şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanmalı ve kamuya açıklanmalıdır.

1. Periyodik mali tablolar ve dipnotları mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde hazırlanmalı ve uygulanan muhasebe politikaları, mali tablo dipnotlarında yer almalıdır.

2. Periyodik mali tablolar mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde, bağımsız denetim raporunda yer alan hususlar doğrultusunda düzeltilmelidir.

3. Periyodik mali tablo dipnotları şirketin; şarta bağlı olanlar dahil, tüm önemli bilanço dışı işlemlerini, yükümlülükleri ile gelecekteki finansal durumunda etki yaratabilecek faaliyet sonuçlarını, likiditesini, yatırım harcamalarını, yatırım kaynaklarını ve gelir-gider kalemlerini etkileyebilecek konsolidasyon kapsamında olmayan diğer gerçek ve tüzel kişilerle olan ilişkilerini içermelidir.

4. Periyodik mali tablolar, şirket çalışanlarının, şirketin hisse senetlerinin edindirilmesi için geliştirilmiş hisse senedi bazlı ve/veya diğer sermaye piyasası araçları bazlı tüm teşvik sistemleri hakkında bilgi içermelidir.

5. Halka açık aracı kurumlar ve bankalar, bağımsız denetimden geçmiş periyodik mali tablolarının dipnotlarında, ilgili mevzuat uyarınca yapılması gereken standart açıklama ile birlikte, sermaye yeterliliği yükümlülüklerinin yorumuna ve özet bir bilgiye yer vermelidir. Aracı kurumlar ve bankalar, ayrıca bağımsız denetimden geçmiş yıllık ve ara dönem sermaye yeterliliği tabloları ile söz konusu tablolara ilişkin bağımsız denetim kuruluşu görüşüne kendi internet sitesinde yer vermelidir.

B. Faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanmalıdır.

1. Yıllık faaliyet raporu, şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri, İcra Kurulu Başkanı/Genel Müdür ile periyodik mali tablo ve raporların hazırlanmasından sorumlu Bölüm Başkanı veya bu sorumluluğu üstlenmiş görevli ile Yönetim Kurulu'nca bir iş bölümü yapılmış ise, periyodik mali tablo ve raporların hazırlanmasından sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi tarafından imzalanmalı ve periyodik mali tabloların şirketin finansal durumunu tam olarak yansıttığına ve şirketin mevzuata tam olarak uyduğuna dair beyanı faaliyet raporunda yer almalıdır. Bu kişinin yıllık faaliyet raporunda yer alan bilgilerle ilgili farklı görüşte olması halinde, itiraz ettiği hususlar yazılı olarak faaliyet raporunda ayrıca bulunmalıdır.

2. Yıllık faaliyet raporu, mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, aşağıda yer alan konuları içermelidir;

- a. Faaliyet konusu,
- b. Sektör hakkında bilgi ve şirketin sektör içindeki yeri,
- c. Finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetimin analiz ve değerlendirmesi; planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi; belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu,
- d. İç kontrol sistemi ile bu sistemin sağlıklı olarak işleyip işlemediğine ilişkin Yönetim Kurulu beyanı,
- e. Bağımsız denetim kuruluşunun şirketin iç kontrol sistemi ile ilgili görüşü,
- f. Derecelendirme kuruluşunun değerlendirmesi,
- g. Faaliyetlerle ilgili öngörülebilir risklere ilişkin detaylı açıklama,
- h. Son 1 yıl içinde grup içi şirketler ve diğer ilişkili kişi ve kurumlarla yapılan önemli tutardaki işlemlerin analizi,
- i. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olanlarının, sermayenin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetim etkisinin olduğu şirketlerle, şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler,

j. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve yöneticilerinin; özgeçmişleri, görev ve sorumlulukları, şirket dışında yürüttükleri görevler ve münhasıran (yalnız, özellikle) bu konuda şirketçe belirlenen kurallara uyulup uyulmadığı, bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bağımsızlık beyanı, ödenen bireysel ücret, ikramiye, diğer menfaatler ve bunların belirlenmesindeki kriterler ile Kurumsal Yönetişim Komitesi tarafından yapılan performans değerlendirmesi, şirket sermayesindeki pay oran ve tutarları, söz konusu kişiler ve şirket arasında yapılan işlemler, ellerinde bulunan şirkete ait sermaye piyasası araçları, şirketin faaliyetleri ile ilgili olarak haklarında açılan davalar,

k. Organizasyon, sermaye, ortaklık yapısı ve yönetim yapısı değişiklikleri,

l. Şirketin gerçek kişi nihai hakim pay sahibi/sahipleri, dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile mevcut ortaklık yapısı tablosu,

m. Varsa mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeni ile alınan cezalar ve gerekçesine ilişkin açıklama,

n. Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri,

o. Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları; kamu otoriteleri tarafından yapılan uyarı, ihtar veya verilen idari para cezası ve benzeri bilgiler,

p. Kâr dağıtım politikası; kâr dağıtımını yapılmayacaksa gerekçesi,

r. Satışlar, verimlilik, piyasa payı, gelir oluşturma kapasitesi, kârlılık, borç/öz kaynak oranı ve benzeri konularda ileriye dönük beklentiler,

s. Genel kurulların fonksiyonu, pay sahiplerinin sahip olduğu haklar ve bu hakların kullanılmasına ilişkin esasların açıklandığı metinlere ulaşım bilgileri,

t. Şirketin yatırım danışmanlığı, yatırım analizi ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkan çıkar çatışmaları ve çıkar çatışmasını önlemek için şirketçe alınan tedbirler.

3. Yıllık faaliyet raporunda istatistiki bilgilere ve grafiklere yer verilir.

4. Periyodik malî tablo ve raporlarda, yeri geldikçe daha açıklayıcı olmak amacıyla, mevzuatın talep ettiği bilgilere ek açıklamalar getirilmelidir. Yapılan ödemeler maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arızı ödemeler gibi nakdi, hisse senetleri, hisse senetlerine dayalı türev ürünler, çalışanları hisse senedi edindirme planları kapsamında verilen hisse alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi. Gayri nakdi olarak yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatleri kapsamalıdır. Bu bilgiler yöneticinin ismi, unvanı, görevi, kıdemi ve kendisine yapılan ödemenin toplam tutarını gösterir bir tablo halinde kamuya açıklanmalıdır.

3.2.5. Yıllık faaliyet raporunda, çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitim ve çevre korumasına ilişkin hususlara da yer verilebilmelidir.

J. BAĞIMSIZ DENETİM İŞLEVİ

A. Bağımsız denetim kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esastır. Bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız Denetçi'nin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikteki herhangi bir ilişki veya çıkar etkilenmeksizin yürütülmesini ifade eder.

B. Bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmalıdır.

1. Şirket Yönetim Kurulu tarafından bir bağımsız denetim kuruluşu; sürekli ve/veya özel denetimlerde en çok 5 hesap dönemi için seçilmelidir.

2. Şirketin aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi zorunlu tutulmalıdır.

C. Bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrılır.

1. Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları ile diğer personel bağımsız

denetim hizmeti verdikleri şirketlere, bağımsız denetim hizmeti verdikleri dönemde, bedelli veya bedelsiz olarak danışmanlık hizmetleri veremezler.

2. Bağımsız denetim kuruluşunun yönetim veya sermaye bakımından doğrudan ya da dolaylı olarak hakim bulunduğu bir danışmanlık şirketi ve çalışanları, bağımsız denetim kuruluşunun hizmet verdiği şirkete, aynı dönem için danışmanlık hizmeti veremez. Bu kapsama, bağımsız denetim kuruluşunun gerçek kişi ortakları ve yöneticileri tarafından verilen danışmanlık hizmetleri de dahildir.

K. SIR SAKLAMA

A. Ticari sır niteliğindeki bilgilerin belirlenmesinde, şirketin şeffaflığı ile çıkarlarının korunması arasındaki denge gözetilmelidir.

1. Ticari sır niteliğindeki bilgiler; mevcut durum itibarı ile veya potansiyel olarak ticari değeri olan, üçüncü şahıslar tarafından bilinmeyen, normal durumda erişilmesi mümkün olmayan, bilgi sahibinin gizliliğini korumayı hedeflediği bilgilerdir.

2. Şirketin ticari sırlarının güvenliği ve korunması esastır. Ancak menfaat sahiplerinin bilgi alma hakkını kullanmasında, şirket doğruluk, dürüstlük ve iyi niyet kurallarına uymakla yükümlüdür.

3. İçerden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınmalıdır. Şirket sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesini hazırlamalıdır ve bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuya duyurmalıdır.

L. KAMUYA AÇIKLANMASI GEREKEN ÖNEMLİ OLAY VE GELİŞMELER

Aşağıda yer alan önemli durumlar, şirketin finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına olan etkisi ile-birlikte derhal kamuya açıklanmalıdır;

A. Şirket aleyhine ve/veya şirket tarafından önemli tutarlarda bir davanın açılması veya açılmış olan bir davanın karara bağlanması,

B. Şirket faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamının dışarıdan kişi veya kuruluşlarca yerine getirilmesi (faaliyet aktarımı) hususunda bir anlaşma yapılması,

C. Alacakların önemli bir bölümünün tahsilinin şüpheli hale gelmesi,

D. Ana şirkette, iştirak/bağlı şirketlerde ve müşterek yönetime tabi şirketlerde yönetim ve sermaye ilişkisi bakımından önemli değişiklik olması,

E. Sermaye piyasası araçlarının kayda alınmasından sonra, halka arzından önce, kamuya açıklanmış bilgilerde bir değişiklik olması veya yeni bir gelişmenin ortaya çıkması,

F. Şirketin son 5 işgünü içinde hisse fiyatında %25'ten fazla azalış veya artış olması,

G. Şirketin öncelikli faaliyet konularındaki değişiklikler,

H. Bağımsız denetim şirketinin değişmesi veya görevden çekilmesi, bağımsız denetim sözleşmesinin feshi,

I. Şirket özel durum açıklama formlarında veya diğer rapor ve belgelerde daha önce kamuya açıklanmamış ana sözleşme veya iç düzenleme değişiklikleri,

İ. Şirket gelirlerinin oluşumunda önemli paya sahip bir müşteri ve/veya faaliyetlerinde önemli bir paya sahip tedarikçi ile iş ilişkisinin, bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalması/artması veya sona ermesi,

J. Bir yükümlülüğün yerine getirilmesine veya artmasına sebep olan ve şirket için önemlilik arz eden doğrudan veya şarta bağlı önemli yükümlülüklerle neden olan olaylar,

K. Önemli tutarda, olağanüstü bir zararın veya kârın ortaya çıkması ya da şirketin kârlılığını veya zararını önemli ölçüde etkileyebilecek her türlü bilgi,

L. Derecelendirme kuruluşunun şirket ve sermaye piyasası aracı ile ilgili olarak verdiği derecelendirme notuyla, buna ilişkin değişiklikler,

M. Şirketin ihraç ettiği menkul kıymetin işlem gördüğü borsanın kotasyon şartları karşısındaki durumunun değişmesi, kotasyon şartlarından birini yerine getirememesi veya borsa kotundan çıkarılması,

N. Şirketin finansal yükümlülüklerini zamanında yerine getirememesi, aciz halinde bulunduğunu gösteren belirtilerin ortaya çıkması, borçlarının ertelenmesi veya yeniden yapılandırılması talebinde bulunması,

O. Şirketin konkordato (anlaşmalı iflas) talebinde bulunması, iflasının istenmesi veya mahkemenin şirketin iflasına karar vermesi, tasfiye sürecine girmesi,

P. Şirketin çağrıda bulunarak hisse senedi veya vekalet toplamaya karar vermesi; çağrıda bulunarak hisse senedi toplanması yükümlülüğünün ortaya çıkması ve bu konuda yapılacak işlemler.

R. Şirket kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına almalıdır.

1. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkanı sağlanmalıdır. Şirket, mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı göstermelidir.

2. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ile düzenlenmediği durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde, şirketin itibarı da gözetilerek korunmalıdır.

3. Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli bir şekilde bilgilendirilmelidirler.

4. Şirket ile menfaat sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında şirket öncü rol oynamalıdır.

5. Şirketlerin kurumsal yönetim yapısı çalışanlar ve temsilcileri dahil tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını yönetime iletilmesine imkan tanınmalı ve bu hak korunmalıdır.

S. Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenmeli, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenmelidir. Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilmelidir.

1. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modeller mümkün olduğunca şirketin iç düzenlemelerinde veya ana sözleşmesinde yer almalıdır.

2. Bu uygulamaların başında şirket çalışanlarının Yönetim Kurulu'nda temsiline imkan verilmesi ve şirketi ilgilendiren önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması gelmelidir.

3. Belirlenen modeller çerçevesinde, bir grup menfaat sahibine, şirketin yönetim ve faaliyetlerini izleme konusunda bir ayrıcalık tanınması halinde, bu ayrıcalık nedeniyle öğrenilen ticari sır niteliğindeki bilgiler, diğer menfaat grupları ile aralarında fırsat eşitliğini bozacak şekilde kullanılmamalı ve kullanılmamalıdır.

M. ŞİRKET MAL VARLIĞININ KORUNMASI

Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmak kastıyla mal varlığının azalmasına yol açacak tasarruflarda bulunamazlar.

N. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

A. İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlama ilkesi benimsenmelidir.

1. Personel alımına ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmeli ve uygulamada bu kriterlere uyulmalıdır.

2. Eğitim, terfi ettirme hususlarında çalışanlara eşit davranılmalı, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmala-

rına yönelik eğitim planları yapılmalı ve eğitim politikaları oluşturulmalıdır.

3. Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkânları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulmalıdır.

B. Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilmelidir.

C. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri yöneticiler tarafından belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen faktörlere dikkat edilmelidir.

D. Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanmalı ve bu ortam ve koşullar sürekli olarak iyileştirilmelidir.

E. Çalışanların özlük hakları ile çalışma ortamı ve koşullarındaki değişikliklere ilişkin kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınmalıdır.

F. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.

O. MÜŞTERİLERLE VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER

A. Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri almalıdır.

1. Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılamalı ve gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşterileri bilgilendirmelidir.

2. Mallarda ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulmalı ve standardın korunmasına özen gösterilmelidir. Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanmalıdır.

Standardın altında kalan mallar ve hizmetler telafi ve tazmin edilmelidir.

B. Ticari sır kapsamında, müşteriler ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilmelidir.

C. Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulmalı ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirketçe gerekli önlemler alınmalıdır. Şirketin faaliyetleri, Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan, Genel Kurul'un bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülmelidir. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanmalıdır.

P. SOSYAL SORUMLULUK

Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olmalı; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymalı ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklamalıdır.

R. YÖNETİM KURULU

Yönetim Kurulu, Genel Kurul'da pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, ana sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanmalı ve şirketi temsil etmelidir. Yönetim Kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim Kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedeflemelidir. Yönetim Kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütmelidir. Pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas denge nin de bozulmamasına özen göstermelidir. Yönetim Kurulu Üyeleri görevlerini rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirirler. Şir-

ket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri, ilgili mevzuatı da dikkate alarak, kendi, eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmazlar. Yönetim Kurulu etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, Yönetim Kurulu'nun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir. Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu çerçevede bağımsız üyelerin Yönetim Kurulu'nda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetişimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesidir.

Ancak ülke uygulamalarına bakıldığında, bu konunun her ülkenin özgün koşulları çerçevesinde farklı değerlendirildiği de bir gerçektir. Ülkemiz uygulamaları da dikkate alınarak, ilkelere bağımsızlığa ilişkin kriterlere yer vermeli ve Yönetim Kurulu'nun sayısının 2'den az olmamak üzere, en az 1/3'nün bu kriterleri sağlayan bağımsız üyelere oluşması sağlanmalıdır. Hiç kuşkusuz ülkemize özgü koşullardaki değişiklikler ile birlikte bu sayının ve oranın artırılması hedeflenmelidir.

Diğer taraftan ilkelere Yönetim Kurulu tarafından oluşturulacak komite başkanlarının bağımsız üye olması önerildiğinden, ikiden fazla komite oluşturulması durumunda, Yönetim Kurulu'ndaki bağımsız üye sayısı buna uygun olarak artırılmalıdır. Yönetim Kurulu ve yöneticiler, şirketin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bu itibarla, Yönetim Kurulu ve yöneticileri şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son ver-

me, bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemeleri nedeni ile şirketi ve dolayısıyla pay sahiplerini zarara uğratan Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler, sebep oldukları zararı şirkete ve pay sahiplerine ödemelidirler. Bu yol ile hem şirketin kayıpları engellenebilir, hem de bu kişilerin kendilerinden beklendiği şekilde sorumlu hareket etmeleri sağlanabilir.

Yönetim Kurulu çalışmalarını daha sağlıklı yürütebilmek için komiteler oluşturabilir. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, kurulun profesyonel bir yaklaşımla ve sağlıklı bir şekilde çalışmasını ve böylelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre işleminin temelinin oluşturur. Komitelerin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden seçilmelidir. Diğer taraftan, her bir komiteyi oluşturan üyelerin, çoğunluğunun, icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından ve şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işlemesi açısından önemlidir. Bir çok ülkede, Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Stratejik Planlama Komitesi, İnsan Kaynakları ve Ödüllendirme Komitesi, Uzlaşma Komitesi ve Etik Komitesi adları altında çeşitli komiteler kurulduğu gözlemlenmektedir.

S. YÖNETİM KURULU'NUN TEMEL FONKSİYONLARI

A. Yönetim Kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim Kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirlemeli ve kamuya açıklamalıdır.

B. Yönetim Kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylamalıdır.

C. Yönetim Kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirmelidir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışmalıdır. Gerektiği durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem almalıdır.

1. Erkin gözden geçirme; şirket faaliyetlerinin, onaylanan yıllık finansman ve iş planlarının gerçekleşme düzeyini; fi-

nansal durum ve faaliyet sonuçlarının muhasebe kayıtlarına yansıtılmasında mevcut mevzuat ve uluslar arası muhasebe standartlarına uyumunu ve şirket ile ilgili finansal bilginin doğruluk derecesinin ortaya çıkarılmasını ifade etmelidir.

2. Yönetim Kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan şirketin karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturmalı ve bunun sağlıklı olarak işlemesi için gerekli önlemleri almalıdır.

3. Yönetim Kurulu görevlerini ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla komiteler oluşturmalıdır.

4. Yönetim Kurulu, yöneticilerin pozisyonlarına uygun gerekli nitelikleri taşımasını gözetmelidir. Yönetim Kurulu nitelikli personelin uzun süre şirkete hizmet etmesini sağlamaya yönelik teşvik ve önlemleri almalıdır. Gerekli gördüğü takdirde yöneticileri vakit geçirmeksizin görevden almalı ve yerlerine bu görevlere uygun ve nitelikli yöneticileri atamalıdır.

D. Yönetim Kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetmelidir.

E. Yönetim Kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynamalıdır.

1. Yönetim Kurulu pay sahiplerinin haklarının kullanılmasında mevzuata, ana sözleşme hükümlerine, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara tam olarak uyulmasını sağlamalıdır. Bu amaca yönelik olarak Kurumsal Yönetişim Komitesi ve bünyesinde oluşturulan pay sahipleri ile ilişkiler birimi ile yakın işbirliği içerisinde olmalıdır.

2. Yönetim Kurulu, pay sahipleri ile şirket ve/veya şirket çalışanları arasında anlaşmazlık çıkması için gerekli tedbirleri almalı, anlaşmazlık çıkması durumunda ise çözüm önerileri geliştirmelidir.

F. Yönetim Kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir.

G. Yönetim Kurulu'nun yetkileri ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir Yönetim Kurulu Üyesi, yönetici ve Genel Kurul'a tanıyan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilmesi ve tanımlanabilir biçimde şirket ana sözleşmesinde yer almalıdır. Bu çerçevede Yönetim Kurulu Üyeleri arasında görev dağılımı yapılmalıdır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olmalı; faaliyet raporunda yer almalı ve kamuya açıklanmalıdır.

H. Yönetim Kurulu Üyesi görevini basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmelidir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği anlamına gelir.

I. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmalıdır.

1. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, şirketi önemli ölçüde etkileyen gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır. Yönetim Kurulu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yöneticiler ile sürekli ve etkin işbirliği içerisinde olmalıdır.

2. Gerekli görülen durumlarda yöneticiler Yönetim Kurulu toplantılarına katılmalıdırlar.

3. Yönetim Kurulu'na bilgi akışının aksamasını engelleyici hareketlerde bulunan şirket çalışanlarına gerektiğinde uyarı ve iş akdinin sona erdirilmesine kadar giden yaptırımlar uygulanmalıdır. Buna ilişkin esaslar şirketin iç düzenlemelerinde ve/veya ana sözleşmesinde yer almalıdır.

4. İcrada görevli olan üye dışındaki Yönetim Kurulu Üyeleri de, görevlerinin ifası sırasında yeterli bilginin kendilerine sunulmadığını ileri sürerek sorumluluktan kurtulamazlar. Bu nedenle kendilerine sunulan bilgilerle sınırlı kalmadan, gerek gördükleri takdirde ilave bilgi talep etmeleri gerekir.

İ. Yönetim Kurulu Üyeleri mevzuatın, ana sözleşmenin ve Genel Kurul'un kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmalen yerine getirmemeleri halinde zincirleme sorumlu olmalıdır.

J. Yönetim Kurulu Üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmemeli ve maddi menfaat kabul etmemelidir. Yönetim Kurulu, bu hususlara oluşturulan etik kurallarında yer vermeli ve bu kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı önlemleri almalıdır.

K. Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirket işleri için yeterli zaman ayırması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmalı ve sınırlandırılmalıdır.

L. Yönetim Kurulu Üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapmamalı ve rekabet etmemelidir. Böyle bir durum ortaya çıktığı veya öğrenildiği takdirde ilgili Yönetim Kurulu Üyesi derhal Yönetim Kurulu'nu ve Denetleme Kurulu'nu yazılı olarak bilgilendirmelidir. Yapılacak ilk Genel Kurul toplantısında bu konuda ayrıca pay sahiplerine bilgi verilmeli, kamuya açıklanmalı ve faaliyet raporunda yer verilmelidir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirket ile işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi ancak pay sahiplerinin $\frac{3}{4}$ 'ünün onayı ile mümkündür. Bu husus şirket ana sözleşmesinde düzenlenmelidir.

M. Yönetim Kurulu Üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz. Bu husus şirketin etik kurallarında yer almalıdır. Yönetim Kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri almalıdır.

N. Yönetim Kurulu Üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamaz.

O. Yöneticiler şirketin iflası halinde; iflasın istenmesinden önceki son 3 yıl içinde her ne ad altında olursa olsun

hizmetlerine karşılık aldıkları ve emsallerine göre bariz derecede farklı olan maddi menfaatin fazla olan kısmını şirkete iade etmelidirler.

Ö. Yönetim Kurulu Üyeleri, şirkette göreve başlamadan önce, mevzuata, ana sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyacaklarını ve uymadıklarını takdirde şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin bu nedenle uğrayacakları zararları zincirleme karşılayacaklarını yazılı olarak beyan etmelidirler.

P. Yönetim Kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumludur. Yönetim Kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar almalıdır.

İ. Dipnotları ile birlikte periyodik mali tabloların ve yıllık faaliyet raporunun ilanı ve bildirimi sırasında bunların; İcra Başkanı/Genel Müdür tarafından, bunların hazırlanmasından sorumlu bölüm başkanı veya bu sorumluluğu üstlenmiş görevli ile Yönetim Kurulu'nca bir işbölümü yapılmış ise bunların hazırlanmasından sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi tarafından aşağıdaki asgari açıklamaları içeren bir beyan hazırlanmalı ve imzalanmalıdır. Kamuya yapılacak açıklamalarda bu konuya yer verilmelidir. Bu beyanda asgari olarak;

a. Periyodik mali tablo ve dipnotlarının, yıllık faaliyet raporunun kendileri tarafından incelendiği,

b. Şirketteki yetkileri ve sorumlulukları dahilinde ve sahip oldukları bilgiler çerçevesinde, periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, yıllık faaliyet raporunun önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama ya da açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediği,

c. Şirketteki yetki ve sorumluluk alanında sahip oldukları bilgiler çerçevesinde, periyodik mali tablo ve dipnotlarının, yıllık faaliyet raporunun, ilgili olduğu dönem itibarı ile, şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında gerçeği doğru biçimde yansıttığı, hususları yer almalıdır.

2. Yönetim Kurulu; dipnotları ile birlikte periyodik mali tablo ve yıllık faaliyet raporlarını imzalamakla yükümlü olan sorumlu kişilerin, şirket ve konsolide mali tablolar kapsamına giren bağlı ortaklıklar, iştirakler ve müşterek yönetime tabi şirketler ile ilgili önemli bilgilere ulaşmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.

3. İmza yükümlüsü kişiler, gerek şirketin iç kontrol sistemiyle, gerekse kendilerinin bilgiye ulaşma süreci ile ilgili eleştiri ve önerilerini şirket Yönetim Kurulu'na, denetimden sorumlu komiteye, şirketin denetimini yapmakta olan bağımsız denetim kuruluşuna bildirmelidir.

R. Yönetim Kurulu'nun temel fonksiyonlarının haricinde, komitelerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak, yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumlulukları aşağıdadır.

- a. Şirketin yıllık bütçe ve iş planlarını onaylamak,
- b. Şirketin yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve Genel Kurul'a sunmak üzere kesinleştirmek;
- c. Genel Kurul toplantılarının mevzuata ve şirket ana sözleşmesine uygun olarak yapılmasını sağlamak; Genel Kurul kararlarını yerine getirmek,
- d. Şirketin son bilançosundaki aktif toplamının %10'unu aşan önemli miktarlardaki harcamaların kullanımlarını kontrol etmek,
- e. Yöneticilerin kariyer planlarını ve ödüllendirilmelerini onaylamak,
- f. Şirketin pay sahipleri, menfaat sahipleri ve halkla ilişkilerine yönelik politikaları belirlemek,
- g. Şirketin bilgilendirme politikasını belirlemek,
- h. Şirket ve çalışanları için etik kuralları belirlemek,
- i. Komitelerin çalışma esaslarını belirlemek; etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak;
- j. Şirket organizasyon yapısının günün koşullarına cevap vermesini teminen gerekli tedbirleri almak,
- k. Önceki Yönetim Kurulları'nın faaliyetlerini incelemek.

S. Yönetim Kurulu Başkanı, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ve İcra Başkanı/Genel Müdür ile görüşerek Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini belirlemelidir.

Ş. Yönetim Kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılmalıdır. Yönetim Kurulu Üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirtmelidir ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletmelidir.

1. Yönetim Kurulu Üyesi, diğer üyeleri yanıltmak amacıyla, toplantılarda görüşülen konularla ilgili eksik ve taraf-lı bilgi veremez.

2. Toplantı esnasında Yönetim Kurulu Üyesi tarafından yöneltilen her türlü soru, ilke olarak hemen cevaplanmalı ve karar zaptına geçirilmelidir. Cevaplanamayan sorular ise bir sonraki toplantının gündemine alınmalıdır.

T. Yönetim Kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir.

1. Yönetim Kurulu'nun ilk toplantısı, seçimi izleyen 1 ay içerisinde yapılmalıdır. İlk toplantıda, Yönetim Kurulu Başkanı ve başkan vekilinin seçiminin yanı sıra, görev dağılımı ve komitelerin oluşturulmasına yönelik kararlar alınmalıdır.

2. Yönetim Kurulu Üyeleri prensip olarak her toplantıya katılmalıdırlar.

3. Yönetim Kurulu toplantısına uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle iştirak edilmelidir.

4. Ancak şirketin faaliyetleri ile ilgili önemli konularda toplantıya bütün Yönetim Kurulu Üyeleri fiilen katılmalıdırlar.

Aşağıda yer alan gündem maddeleri, ancak Yönetim Kurulu toplantılarına fiilen katılan Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından onaylanabilir:

a. Şirketin faaliyet göstereceği konuların belirlenmesi ile iş ve finansman planlarının onaylanması,

b. Genel Kurul'un olağan/olağanüstü toplantıya çağırılması ve toplantının organizasyonu ile ilgili konular,

c. Genel Kurul'a sunulacak yıllık faaliyet raporunun ke-sinleştirilmesi,

d. Yönetim Kurulu Başkanı'nın, başkan vekilinin seçilmesi ve yeni üye atanması,

e. İdari birimlerin oluşturulması veya faaliyetlerine son verilmesi,

f. İcra Başkanının / Genel Müdür'ün atanması veya azledilmesi,

g. Komitelerin oluşturulması,

h. Birleşme, bölünme, yeniden yapılanma; şirketin tamamının veya duran varlıklarının %10'unun satılması veya %10'unun üzerinde tutarlarda yatırım yapılması; aktif toplamının %10'un üzerinde tutarlarda gider yapılması,

i. Şirketin temettü politikasının, dağıtılacak dönem kâni miktarının tespit edilmesi,

j. Sermaye artırımı veya azaltımı,

k. Yönetim Kurulu düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda 1 defa gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanmalıdır.

l. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin toplantıya çağırılmasına ve toplantıya hazırlanılmasına ilişkin süreçler, tüm Yönetim Kurulu Üyeleri'nin toplantıya tam olarak hazırlanmasına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

m. Yönetim Kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili belge ve bilgiler, toplantıdan en az 7 gün önce Yönetim Kurulu Üyeleri'nin incelemesine sunulmalıdır. Bu zamanlamaya uymanın mümkün olmadığı hallerde, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne eşit bilgi akışının sağlanmasına azami özen gösterilmelidir. 7 günlük süreye uyulamaması nedeniyle Yönetim Kurulu Üyeleri'nden birinin toplantı tarihine itiraz etmesi halinde bu itiraz Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilmelidir. Yönetim Kurulu toplantı dokümanının ne şekilde Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ulaştırılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmelidir.

n. Yönetim Kurulu Üyesi toplantıdan önce, Yönetim Kurulu Başkanı'na gündemde değişiklik önerisinde bulunabilmelidir. Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı ola-

rak Yönetim Kurulu'na bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmalıdır.

o. Yönetim Kurulu'nda her üyenin bir oy hakkı bulunmalıdır. Üyelere ağırlıklı oy hakkı veya olumlu /o lumsuz veto hakkı tanınmamalıdır.

ö. Şirket ana sözleşmesinde, pay ve menfaat sahiplerinin Yönetim Kurulu'nu toplantıya davet edebilmesine olanak sağlayacak düzenlemelere yer verilmelidir. Yönetim Kurulu, kurumsal yatırımcı niteliğine haiz veya azınlık pay sahipleri ile ana sözleşmede tanımlanan menfaat sahiplerinin talebiyle toplanabilmelidir. Davet talebi Yönetim Kurulu Başkanı'na yapılmalıdır. Yönetim Kurulu Başkanı'nın, derhal toplantı yapılmasının gerekmediği sonucuna varması halinde, konu ilk Yönetim Kurulu toplantısının gündemine alınmalıdır.

p. Yönetim Kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmelidir.

U. Yönetim Kurulu toplantı ve karar nisabına ana sözleşmede yer verilmelidir.

V. Yönetim Kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm Yönetim Kurulu Üyeleri'ne hizmet vermek üzere Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı bir sekreteryaya oluşturulmalıdır.

1. Sekreteryaya, temel olarak, Yönetim Kurulu Üyeleri arasında iletişimi sağlamalı; Yönetim Kurulu'nun ve komitelerin toplantı hazırlıklarını yapmalı; toplantı tutanaklarını tutmalı; Yönetim Kurulu duyuruları dahil yapılan yazışmaların düzenli olarak kaydını tutmalı ve arşivlemelidir.

2. Sekreteryaya tarafından tutulan kayıtlar, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin incelemesine açık tutulmalıdır.

Y. Yönetim Kurulu Üyesi, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının menfaatini ilgilendiren Yönetim Kurulu toplantılarına katılmamalıdır.

Z. Yönetim Kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanmalıdır.

X. Yönetim Kurulu'nun seyahat/toplantı giderlerini, görevi ile ilgili özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bir bütçesi olmalıdır.

T. YÖNETİM KURULU'NUN OLUŞUMU VE SEÇİMİ

A. Yönetim Kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.

1. Yönetim Kurulu Üyeliği'ne prensip olarak, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, belli bir tecrübe ve geçmiş bulunan kişiler aday gösterilmeli ve seçilmelidir. Buna ilişkin genel esaslar şirket ana sözleşmesinde yer almalıdır.

2. Sermaye piyasası mevzuatı, sigortacılık mevzuatı, bankacılık mevzuatı, kara paranın aklanmasının önlenmesine dair mevzuat ile ödünç para verme işleri hakkında mevzuata aykırılıktan ve / veya taksirli suçlar (Dikkatsizlik, tedbirsizlik, meslekte acemilik veya düzene, buyruklara ve talimata uymazlıktan doğan, istemeyerek gerçekleştirilen suç.) hariç olmak üzere affa uğramış olsalar dahi ağır hapis veya 5 yıldan fazla hapis yahut zimmet, nitelikli zimmet, irtikap (yalan söyleme, hile yapma, yiyicilik), rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolaylı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal (kullanma) ve istihlak (tüketmek) kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları; resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma veya devlet sırlarını açığa vurma, vergi kaçakçılığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs ya da iştirak suçlarından dolayı hüküm giymiş olanlar Yönetim Kurulu Üyesi olamaz.

3. Yönetim Kurulu Üyesi, şirketin faaliyet alanı ve yönetimi konusunda bilgili, özel sektör veya kamuda çalışmak sureti ile deneyim kazanmış, tercihen yüksek öğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından seçilmelidir.

4. Yönetim Kurulu Üye sayısı, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmelidir.

5. Yukarıda belirtilen genel çerçeve içerisinde; Yönetim Kurulu Üye adaylarında ayrıca aranacak asgari nitelikler aşağıda yer almaktadır;

- a. Mali tablo ve raporları okumak ve analiz edebilmek,
- b. Şirketin gerek günlük, gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabii olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak,
- c. Yönetim Kurulu'nun, ilgili bütçe yılı için öngörülen toplantıların tamamına katılma olanağına ve kararlılığına sahip olmak.

6. Yukarıda sayılan özellikleri taşımayan kişilerden; diğer özellikleri nedeniyle Yönetim Kurulu Üyeliği'ne seçilenlerin, en kısa sürede gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır. Yönetim Kurulu Üyeleri atandıktan sonra kurumsal yönetim komitesi ayrıntılı bir uyum programına başlamalıdır. Uyum programının hızlı ve verimli bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilmelidir. Bu programda aşağıdaki hususlara yer verilir;

- a. Yöneticiler ile tanışma ve şirketin üretim birimlerine ziyaretler,
 - b. Yöneticilerin özgeçmişleri ve performans değerlendirme sonuçları,
 - c. Şirketin stratejik hedefleri, güncel durum ve sorunları,
 - d. Şirketin pazar payı ve finansal performans göstergeleri.
- B. Yönetim Kurulu'nda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunabilir.

1. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı / Genel Müdür aynı kişi olmaması ve Yönetim Kurulu'nun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanmalıdır.

2. İcrada görevli olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri, düzenli olarak kendi aralarında toplantı yapmalıdırlar.

C. Yönetim Kurulu Üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır.

1. Yönetim Kurulu'nun sayısı 2'den az olmamak üzere en az 1/3'ü bağımsız üyelerden oluşur. Bağımsız üye sayısının

hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınmalıdır.

2. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'ne, Yönetim Kurulu'nun önerisi ve Genel Kurul'un onayı ile sağlanacak, ücret ve huzur hakkı gibi maddi imkânlar, bağımsızlığı koruyacak düzeyde olmalıdır. Bu amaca yönelik olarak sağlanan maddi imkânlar bağımsızlığı engellememelidir.

3. Düzenleyici otoritelerde ve öz düzenleyici kuruluşlarda çalışmış olan meslek personeli, diğer bağımsızlık şartlarını da taşıdıkları takdirde, bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilebilirler.

4. Şirketin Yönetim Kurulu'nda toplam 7 yıl süre ile Yönetim Kurulu Üyeliği yapan bir kişi, Yönetim Kurulu'na bağımsız üye olarak atanamaz.

5. Aşağıdaki kriterlere uyan Yönetim Kurulu Üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir:

a. Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî husımları arasında son 2 yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,

b. Yönetim Kurulu'na belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,

c. Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son 2 yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

d. Son 2 yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,

e. Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son 2 yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

f. Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî husımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam ser-

mayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükârda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,

g. Şirketten Yönetim Kurulu Üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması, Yönetim Kurulu görevi dolayısıyla Hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması,

6. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, mevzuat, ana sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı atama esnasında Yönetim Kurulu'na vermelidir.

7. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, değişiklik bağımsız üye tarafından kamuya duyurulmak üzere derhal Yönetim Kurulu'na iletilmelidir. Bu durumda asgari bağımsız Yönetim Kurulu Üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, bağımsızlığını kaybeden Yönetim Kurulu Üyesi ilke olarak istifa etmelidir. Yönetim Kurulu bu durumda ilk Genel Kurul'a kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçmelidir. Ancak toplantı ve karar nisaplarının oluşmasında sorun yaşanması durumunda, bağımsızlığını kaybeden üye görevine devam edebilir. Bu kapsamda yapılan işlemler ayrıca Yönetim Kurulu tarafından kamuya en kısa sürede duyurulmalıdır.

8. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilmelidir.

Birikimli oy sisteminin uygulama esasları mevzuat çerçevesinde şirketin ana sözleşmesinde düzenlenmelidir. Yönetim kurulu Üyeleri birikimli oy sistemi konusunda pay sahiplerini bilgilendirmelidirler. Birikimli oy sistemini amacı doğrultusunda kullanılmalı ve bu konuda Yönetim Kurulu Üyeleri gerekli hassasiyeti göstermelidir.

U. YÖNETİM KURULU'NA SAĞLANAN MALİ HAKLAR

A. Yönetim Kurulu Üyesi'ne, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilmelidir.

B. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne verilecek ücret, ilke olarak üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde Genel Kurul tarafından belirlenmelidir. Üyelerin temel ücretleri, ilke olarak İcra Başkanı / Genel Müdür'e verilen saat başına sabit ücrete yakın olur. Ücret, bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin toplantı, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve özel projelerde o şirket için harcayacağı zaman olarak hesap edilmelidir.

C. Ödüllendirme Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performansını yansıtacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenmelidir. Bu konuda kurumsal yönetim komitesi gerekçe göstermek sureti ile önerilerde bulunmalıdır.

Yönetim Kurulu, şirketin belirlenen operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bunun sağlanamadığı durumlarda gerekçeleri faaliyet raporunda açıklanmalıdır. Bu şekilde Yönetim Kurulu hem kurul, hem de üye bazında, bu konuyla görevlendirilen komitenin ortaya koyacağı esaslar doğrultusunda özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim Kurulu Üyeleri bu esaslara göre ödüllendirilir veya azledilir.

D. Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi'ne ve Yöneticisi'ne borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar herkes için uyguladığı şartlarda, söz konusu kişilere kredi verebilir; kredi kartı vermek suretiyle kredi kullandırabilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.

V. YÖNETİM KURULU'NDA OLUŞTURULAN KOMİTELERİN SAYISI VE YAPISI

A. Şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulmalıdır.

1. Komite başkanları bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmelidir.

2. Komiteler, en az 2 üyeden oluşmalıdır. Komitelerin 2 üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelere olmalıdır.

3. İlke olarak bir Yönetim Kurulu Üyesi birden fazla komitede görev almamalıdır. Gerek duyulduğunda Yönetim Kurulu Üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de komitede görev verilmelidir.

4. Komiteler kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket etmeli ve Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunmalı, ancak nihai karar Yönetim Kurulu tarafından verilmelidir.

a. Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirmeli ve kaydını tutmalıdır.

b. Komitelerin çalışma süreleri Yönetim Kurulu'nun çalışma süresi ile paralel olmalıdır. Ancak Kurumsal Yönetişim Komitesi, yeni Yönetim Kurulu'nun önceden belirlemiş olan uyum süreci tamamlandıktan sonra yeniden oluşturulmalıdır.

c. Komite toplantılarının zamanlaması mümkün olduğunca Yönetim Kurulu toplantılarının zamanlaması ile uyumlu olmalıdır.

d. Komite Başkanı, Yönetim Kurulu'na, komite toplantısı ertesinde komitenin faaliyetleri hakkında yazılı rapor vermesi ve komite toplantısının özetini Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yazılı olarak bildirmeli veya bildirilmesini sağlamalıdır.

5. Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden sorumlu komite kurulmalıdır.

6. Denetimden sorumlu komite görevini yerine getirirken gerekli her türlü kaynak ve destek Yönetim Kurulu tarafından sağlanmalıdır. Bu komite, gerekli gördüğü yöneticiyi, iç ve bağımsız Denetçileri toplantılarına davet edebilmeli ve görüşlerini alabilmelidir. İç Denetçi, denetimden sorumlu komiteye rapor vermelidir.

7. Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak periyodik malî tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetlemeli ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirmelidir.

8. Denetimden sorumlu komite, her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri almalıdır.

9. Denetimden sorumlu komite, şirketin muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetiminin ve şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmalıdır. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları bu komitenin gözetiminde gerçekleştirilmelidir.

10. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve bu kuruluştan alınacak hizmetler, denetimden sorumlu komitenin ön onayından geçtikten sonra şirket Yönetim Kurulu'na sunulmalıdır. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi için teklif götürülmeden önce denetimden sorumlu komite, bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığını zedeleyebilecek bir husus bulunup bulunmadığını belirten bir rapor hazırlamalıdır.

11. Bağımsız denetim kuruluşu, şirketin muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli hususları, daha önce şirket yönetimine ilettiği uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel sonuçlarını ve uygulama önerisini, şirket yönetimiyle olan önemli yazışmaları, denetimden sorumlu komiteye bildirmelidir.

12. Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili olarak ortaklığa ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması ile şirket çalışanlarının bu konulardaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde incelenmesi denetimden sorumlu komite tarafından yerine getirilmelidir.

13. Denetimden sorumlu komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanmalıdır. Komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanmalıdır.

14. Denetimden sorumlu komite, en az 3 ayda bir toplanmalı ve toplantı sonuçlarını Yönetim Kurulu'na sunmalıdır. Bağımsız denetim kuruluşu, denetimden sorumlu komitenin yaptığı malî tablolara ilişkin değerlendirme toplantılarına iştirak etmeli ve çalışması hakkında bilgi vermelidir.

15. Denetimden sorumlu komite, Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır niteliğindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu gözetmelidir.

B. Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve Yönetim Kurulu'na öneriler sunmak üzere Kurumsal Yönetişim Komitesi kurulmalıdır.

1. Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşmalıdır. İcra Başkanı/Genel Müdür bu komitede görev alamaz.

2. Kurumsal Yönetişim Komitesi;

a. Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmeli ve Yönetim Kurulu'na uygulamaları iyileştirici prensiplerde bulunmalıdır,

b. Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine etmelidir,

c. Yönetim Kurulu'na uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmalıdır,

d. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirmelidir,

7. Yöneticiler, şirket işleri ile ilgili olarak doğrudan veya dolaylı hediye kabul etmezler, haksız menfaat sağlamazlar.

8. Yöneticiler görevlerini gereği gibi yerine getirmemele-ri nedeniyle şirketin ve üçüncü kişilerin uğradıkları zararları tazmin etmelidirler.

9. Yöneticilere verilecek ücret, kişilerin nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olmalıdır. Bu kişilere verilecek ücret, piyasa koşullarına göre belirlenmelidir.

10. Sermaye piyasası mevzuatı, sigortacılık mevzuatı, bankacılık mevzuatı, kara paranın aklanmasının önlenmesine dair mevzuat ile ödünç para verme işleri hakkında mevzuata aykırılıktan ve/veya taksirli (Dikkatsizlik, tedbirsizlik, meslekte acemilik veya düzene, buyruklara ve talimata uymazlıktan doğan, istemeyerek gerçekleştirilen suç.) suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar dahi ağır hapis veya 5 yıldan fazla hapis yahut zimmet, nitelikli zimmet, irtikap (yiyicilik, hile yapma, yalan söyleme), rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolaylı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal (kullanmak) ve istihlak (tüketmek) kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma veya devlet sırlarını açığa vurma, vergi kaçakçılığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs ya da iştirak suçlarından dolayı hüküm giymiş olanlar yönetici olamazlar.

11. Şirketin menfaatlerini korumak için yöneticilerin görevden ayrılmaları durumunda şirketin rekabet ettiği başka bir şirkette belli bir süre çalışmayacağı ve bu hükme uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımlar sözleşme maddelerinde belirtilmelidir.

12. Yöneticilerin kendi aralarında ve üçüncü kişilerle olan iletişim sisteminin oluşturulması icra başkanı/genel müdür tarafından sağlanmalıdır.

EK 4: TOPLANTI TUTANAĞI

	İLETİŞİM VE EYLEM PLANI FORMU	Doküman No	
		Yayın Tarihi / No	
		Revizyon Tarihi / No	
		Toplam Sayfa Sayısı	4
<p>Toplantıda görüşülen konular ve alınan kararları takip edebilmek için "İletişim ve Eylem Planı" formunu toplantı sırasında doldurmayı başlınız. Toplantıdan sonra, form üzerinde gerekli düzenlemeleri ayrıntıları ile yaparak, ilgililere gönderiniz.</p>			
Toplantı Türü			
Toplantının Amacı			
Toplantı Tarihi			
Toplantının Başlangıç ve Bitiş Saati			
Toplantı Yeri			
Toplantıda Kullanılacak Araç ve Gereçler			
Toplantı Yöneticisi			
Gündem Maddesi No:1			
Önerilen Seçenekler / Konular	:		

Karar ve Tavsiyeler					
Karar Alma Yöntemi		Yönetici Kararı	Oy Çoğunluğu	Oy Birliği	Açıklama:
Nihai Karar Mercii					
Pozisyon/Ad / Soyad					
Kararı Uygulama Süreci					
..... Tarihli Toplantıdan Kalan Yapılması Gerekli İşler	Sorumlu			Bitiş Tarihi	
Yerine Getirilemeyen İşler	Sorumlu			Mazereti	

	TOPLANTI FORMU	Doküman No	
		Yayın Tarihi / No	
		Revizyon Tarihi / No	
		Sayfa No	
Toplantı Türü	Sorun Çözme Karar Verme Birleşik	Planlama Koordinasyon Telekonferans	Değerleme Liderlik Bilgi Sunma
Toplantı Amacı			

Toplantı Tarihi			
Toplantı Başlangıç ve Bitiş Saati			
Toplantı Yeri			
Toplantıda Kullanılacak Araç ve Gereçler			
Toplantı Yöneticisi			
No	Gündem Maddesi	Sorumlu	Süre
1			
No	Toplantıya Getirilecek Evrak ve Dokümanlar	Sorumlu	
1			

EK 5: YÖNETİM KURULU KENDİNİ DEĞERLEME FORMU

1= Çok zayıf, 2= Zayıf, 3= Vasat, 4= İyi, 5= Çok iyi

No	Önermeler	5	4	3	2	1
1	Kurul üyeleri, yetkilerini ve sorumlulukları bilir.					
2	Kurul üyeleri, kurumun misyon, vizyon, strateji ve ürünlerini bilir.					
3	Organizasyonel yapılarına açık ve nettir. (komiteler, kurullar vb.)					
4	Kurul üyeleri, amaçlar ve sonuçlarının stratejik planlarla ilişkili ve gerçekçi olduğunu düşünür.					
5	Kurul üyelerinin kararları, operasyonel uygulamalarda çalışanlara rehberlik eder.					
6	Kurul üyeleri, finansman, bütçe, pazar payı, performans gibi konulara ilişkin düzenli raporlar alır.					
7	Kurul toplantıları, önemli ve stratejik konular üzerine odaklanır.					
10	Kurul, programın performansını ve stratejik amaçlara ulaşma noktasını sürekli takip eder.					
11	Kurul, genel müdür performansını sürekli olarak değerlendirir.					
12	Kurul, üst kademe yöneticilere ve kalifiye personele ilişkin politikaları takip eder.					
13	Yönetim Kurulu Üyeleri, uzmanlıklarını kararlara aktarırlar.					

14	Kurul üyeleri, tüm paydaşlarla düzenli ilişki halindedirler.					
15	Kurul, düzenli toplantılar yapar.					
16	Performansı düşük üyeler, bir sonraki sene üyelik sıfatını devam ettiremeyeceklerini bilirler.					
17	Toplantı tutanakları hazırlanır ve katılımcılara imzalatılır.					
18	Yönetim Kurulu'nda başkan, başkan yardımcısı, Kayıt Tutucu rolleri belirlenmiştir.					
19	Toplantı raporları hazırlanır ve dosyalanır.					
20	Gündem, toplantı öncesinde katılımcılara iletilir.					
21	Toplantı raporu, toplantı akabinde alınır.					
22	Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçiminde iş gerekleri, kurum kültürü, şirket hedefleri ve Hissedar yaklaşımı dikkate alınır.					
23	Yönetim Kurulu Üyeleri, girişimcinin her dediğini uygulayan tanadıklar, akrabalar değildir.					
24	Kurul'da en az 2 bağımsız üye yer alır.					

KAYNAKLAR

- "ABD'de Artık CEO'lar da İşsizler Ordusuna Katılıyor", *Hürriyet Gazetesi*, 14 Ocak 2009.
- "ABD'de Halka Açık Şirketler Artık Maaş Hesabı Verecek", *Hürriyet Gazetesi*, 21 Aralık 2009.
- Aguilera V. Ruth. "Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective", IL:University of Illinois at Urbana.
- Aguilera V. Ruth, Alvaro Cuervo- Cazurra. "Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger?", www.business.uiuc.edu/aguilera/pdf/Aguilera_Cuervo_Cazurra_OS_2003.pdf, 12.09.2009.
- Aguilera V. Ruth, Gregory Jackson. "The Cross- National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review*, 2003, Vol.28, No.3.
- Albert-Roulhac, Catherine. *Corporate Governance in Europe: 2007 Report*, 1 st ed, Heidrick & Struggles International Inc, 2007.
- Alışkan, Murat. *Türk Ticaret Kanunu ve İlgili Mevzuat*, İstanbul: Yayılım Yayıncılık, 2007.
- Akşar, Tuğrul. "Türk Futbol Kulüplerine Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi", *Dünya Gazetesi*, 12 Ocak 2009.
- Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, 2007.
- Apak, Talha. "Anonim Şirketlerde Yönetim Kısırlı: Seçilme, Görev, Sorumluluk, Karar Alma, İstifa", http://www.Alomaliye.Com/Talha_Apak_As_Yonetim_Kurulu.Htm, (01.10.2010).
- "Apple'da CEO Krizi", *Akşam Gazetesi*, 9 Ocak 2009.
www.arge.com/UserFiles/Resources/73111f6a-5dfd-4b69-95f0-3e79d-c2a8614.pdf
- Bayer, Rob, Nadja Günster, Roger Otten. "Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value" *Journal of Asset Management*, October, 2003.

- Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, Shelley A. Kirkpatrick. "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", [bmg1-notes.umd.edu/.../0864f52f22be7b9f852567eb006da644/eebcbcea76c1a21c85256a4f0058756d/\\$FILE/vision.pdf](http://bmg1-notes.umd.edu/.../0864f52f22be7b9f852567eb006da644/eebcbcea76c1a21c85256a4f0058756d/$FILE/vision.pdf), (20.01.2010).
- Becht, Marco, Patrick Botton, Ailasa Röell. "Corporate Governance and Control", Finance Working Paper, August 2005, http://www.ssrn.com/abstract_id=343461, (16.04.2008).
- Bengt, Johannison, Huse Morten. "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.12, Issue, 4, (October 2000).
- Berglöf Eric, Ernest Ludwig Von Thadden. *The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries*, June 1999, Stockholm School of Economics and LEPR.
- Bolton, Brian. *Corporate Governance and Firm Performance*, MI: UMI, 2006.
http://en.wikipedia.org/wiki/Board_of_directors, (15.01.2010).
- Baris Bartikowski, Gianfranco Walsh. "Investigating Mediators between Corporate Reputation and Customer Citizenship Behaviors", *Journal of Business Research*, 2009.
- Booz, Allen, Hamilton. *Ten Guiding Principles of Change Management*, Booz Allen Hamilton Inc, 2004.
- "Borsalar Cinsiyet Ayrımcısı Olmasın!", *Hürriyet Gazetesi*, İK Eki, 7 Şubat 2010.
- Bottomley, Stephen. *The Constitutional Corporation: Rethinking Corporate Governance*, Ashgate Publishing, 2007.
- Brown D. Lawrence, Marcus L. Caylor. "The Correlation Between Corporate Governance and Company Performance", <http://www.tkyd.org/yayinlar.asp?ID=80>, 12.04.2009.
- Cadbury, Adrian. *Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Great Britain: Egon Zehnder International, 2000.
- Camp, Michael. "The Role of the Board of Directors in the Successful Startup of New Ventures", <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1997/ACSB/97ics025.htm>, (29.03.2008).

- Capra Fritjof. "Creativity and Leadership in Learning Communities", www.ecoliteracy.org/pdf/creativity.pdf, (18.04.2009).
- Carcello V. Joseph, Terry L. Neal. **Audit Committee Independence and Disclosure: Choice for Financially Distressed Firms**, Oxford: Blackwell Publishing Ltd. October 2003, Vol.11, No.4.
- Carlock Randel S, John Ward. **Strategic Planning for The Family Business: Paralel Planing to Unify the Family and Business**, New York: Palgrave, 2001.
- Christian Bayer, Karsten Buthop. "Corporate Governance and Incentive Contracts: Historical Evidence from a Legal Reform", **Explorations in Economic History**, 46 (2009).
- Chung, Kee, H. Wright, P. Kedia. "Corporate Governance and Market Valuation of Capital and R&D Investments", **Review of Financial Economics**, Vol.12, 2003.
- Collins JS, JI Porras. **Building Your Company's Vision, Business Classics: 15 Key Concepts for Managerial Success**, Harvard Business School Publishing, 1999.
- Conger C. A., Rabindra N. Kanungo. "Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness", www.coastwiseconsulting.com/Charismatic%20Leadership%20-%20OCRed.pdf, (18.01.2009).
- "Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study Pre- Publication Version", OECD 2006, <http://www.sourceoecd.org/governance/9264028633>, (12.01.2010).
- Covey, Stephen. **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness**, Stephen Covey and Targeted Learning Corporation.
- Dahya, Jay. John J. McCormell. "The Cadbury Committee, Corporate Performance and Top Management Turnover", <http://www.mgmt.purdue.edu/centers/ciber/publications/pdf/99-004.pdf>, 12.03.2009.
- Deetz, Stanley. "Corporate Governance, Communication, and Getting Social Values into the Decisional Chain", **Management Communication Quarterly**, Vol.16, No.4, May 2003.
- Denis K. Diane, John J. McCormell. "International Corporate Governance", http://www.ssrn.com/abstract_id=320121, (17.04.2008).
- "Devlerin Yeni CEO Olması", **Sabah Gazetesi**, İş'te İnsan Eki, 7 Şubat 2010.

▪ Doidge Craig, G. Andrew Karolyi, Rene M. Stulz. **Why do Countries Matter So Much for Corporate Governance**, European Corporate Governance Institute, September 2004, <http://www.ssrn.com/abstract=580883>.

▪ **The Dutch Corporate Governance Code, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Provisions**, Corporate Governance Committee, 9 Aralık 2003.

▪ "E-İşleri Çizdirmeyin", **Hürriyet Gazetesi**, İK Eki, 21 Şubat 2010.

▪ Elstrott, John. "When Should I Bring Outsiders Onto the Board of Directors", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Directors/Tulane-3418.html&Key>, (14.02.2010).

http://en.wikipedia.org/wiki/Board_of_directors, (15.02.2009).

▪ "Enron'da Ne Oldu", **Konferansının Ardından: Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı**, Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği, İstanbul, 15 Ocak 2008.

▪ Eriksen, Erik Odduer. "Leadership in a Communicate Perspective", **Scandinavian Sociological Association**, University of Oslo, Norway, Vol.44.

▪ Ertimur, Yonca, Fabrizio Ferri, Stephen R. Stubben. "Board of Directors' Responsiveness to Shareholders: Evidence from Shareholder Proposals", www.hbs.edu/research/pdf/08-048.pdf, (15.12.2009).

▪ "Evet Efendimci Yalakalar CEO'ları Kriz Köprü Yaptı", **Hürriyet Gazetesi**, 18 Ocak 2010.

▪ Forsyth, Patrick. **First Things First**, London: Prentice Hall, 2000.

A Framework for Corporate Governance, World Bank, 2002.

▪ "Gençlere Yönetim Kurulunda Yer Açın", **Milliyet Gazetesi**, 5 Şubat 2005.

▪ Gillan, L. Stuart. "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", **Journal of Corporate Finance**, Vol.2006, Issue, June.

▪ Gills William E. , James G. Combs. "Franchisor Strategy and Firm Performance: Making the Most of Strategic Resource Investments", **Business Horizons**, (2009).

▪ Goldman D. Michael, Eileen Filliben. **Corporate Governance: Current Trends and Likely Developments for the Twenty- First Century**, May 1999, Potter&Corroon LLP.

- Gourevitch, Peter. "Explaining Corporate Governance Systems: Alternative Approaches", Workshop on Corporate Governance, Amsterdam Research Centre for Corporate Governance Regulation, Vrije Universiteit Amsterdam, 17- 18 December 2004.
- Hargreaves Andy, Dean Fink. "The Seven Principles of Sustainable Leadership", www2.bc.edu/~hargrean/docs/seven_principles.pdf.
- Helvacı, Mehmet. *Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu*, 2. baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Hopt, J. Klaus, Patrick C. Leyens. "Board Models in Europe: Recent Developments of International Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, Italy", European Corporate Governance Institute, Law Working Paper, Hamburg: January 2004.
- Jones, Ian. "Understanding How Issues in Corporate Governance Development: Cadbury Report to Higgs Review", Cambridge: University of Cambridge, December 2003.
- Hildreth P, Wright P, Kimble C. "Knowledge Management: Are We Missing Something?", The Next Generation. Proceedings of the 4 th UKAIS Conference, York, UK, (April, 1999).
- Houland Ingie. *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective*, Overseas Development Institute, London, August 2003.
- Huse, Morten, *Boards. Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*, Cambridge University Press, 2007.
- "İtibar İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, 1 Şubat 2009.
- "Kadınla Kalmadı", *Milliyet Gazetesi*, 28 Mart 2001.
- Karpuzoğlu, Ebru. "Board Of Directors On Increasing The Effectiveness Of The Strategic Management", *II. International Strategic Management Conference*, [İstanbul: 2006].
- Karpuzoğlu, Ebru. "Boards and Committees Effective On The Governance", *Education, Science, Economics and Technologies in the Global World International Conference*, [Bourgas: 2007].

- Karpuzoğlu, Ebru. "The Corporate Governance Principles and an Application", Education, Science, Economics and Technologies in the Global World International Conference", [Bourgas: 2007].
- Kartal, Haluk. "Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi", *ActiveLine: Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi*, Yıl.6, Sayı.62, Mayıs 2005.
- Kelliher, Paul. "Building A Brain Trust Out Of A Board", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Directors/Umass-597.html&Keywords=Building>, 2.03.2009.
- Klaus Kleinfeld. "Siemens Yöneticilerine Zam Yaptı, Almanya'da Herkes Ayağa Kalktı", *Hürriyet İnsan Kaynakları: İş ve Yönetim*, 1 Ekim 2006.
- Kotler Philip, Gary Armstrong. *Principles of Marketing*, 11th ed, Pearson Prentice Hall Press: New Jersey, 2006.
- Kotler Philip, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, Marian Burk Wood. *Principles of Marketing: Enhanced Media European Edition*, Financial Times Press, 2007.
- Kwanming Park, Soo Cheong (Shawn) Jang. "Insider Ownership and Firm Performance: An Examination of Restaurant Firms", *Journal of Hospitality Management*, 2009.
- **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul: Sermaye Piyasası Kurumu Yayınları, Şubat 2005.
- Larcker, David F. Scott A. Richardson, İrem Tuna. "How Important is Corporate Governance?" The Wharton School University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, May 2005 Annual FEA Conference.
- Laurin Andre. **Recent Developments Respecting Corporate Governance and Directors' Liability**, Lavery, DeBilly, March 2005.
- Lockwood, M. "Governance Assessment of Terrestrial Protected Areas" A Framework and Three Case Studies [online]. Source: [http://www.geol.utas.edu.au/geography/Nem Governance/reports.html](http://www.geol.utas.edu.au/geography/Nem%20Governance/reports.html). 2009.
- Luffman, George. Edward Lea, Stuart Sanderson, Brian Kenny. *Strategic Management: An Analytical Introduction*, 3th ed, Cambridge: Blackwell Publishers Ltd, 1996.

- Marcia Millon Cornett, Jamie John Mc Nutt, Hassan Tehranian. "Corporate Governance and Earnings Management at Large U.S. Bank Holding Companies", *Journal of Corporate Finance*, 15 (2009).
- Marina Matynova, Luc Renneboog. "Spillover of Corporate Governance Standards in Cross-Border Mergers and Acquisitions," *Journal of Corporate Finance*, 14 (2008).
- Matthew Morey, Aron Gottesman, Edward Baker, Ben Godridge. "Does Better Governance Result in Higher Valuations in Emerging Markets? Another Examination Using a New Data Set", *Journal of Banking & Finance*, 33 (2009).
- McNamara, Carter. "Overview of Roles and Responsibilities of Corporate Board of Directors", <http://www.managementhelp.org/boards/bdrrespon.htm>, (11.01.2009).
- McNamara, Carter. "Typical Types of Board Committees", <http://www.managementhelp.org/boards/brdcmte.htm>, (15.01.2010).
- Murphy K.R.S. "Corporate Governance: A Sociological Perspective", *Journal of Management*, Vol.27, 1998.
- "Nedir Bu Kurumsal Yönetim", Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Kurumsal Yönetim Serisi, 2009.
- Nelson James. "Corporate Governance Practices, CEO Characteristics and Firm Performance", *Journal of Corporate Finance*, 11 (2005)
- Netter Jeffrey, Annette Poulsen, Mike Stegemoller. "The Rise of Corporate Governance in Corporate Control Research", *Journal of Corporate Finance*, 15 (2009).
- "New York Borsasına İki Başkan Modeli", *Hürriyet Gazetesi*, 2003.
- OECD Principles of Corporate Governance, France:OECD Publications Service, France, 2004.
- Pulaşlı, Hasan. *Şirketler Hukuku*, Güncelleştirilmiş 4. Baskı, Adana: Melissa Matbaacılık, 2003.
- Robbins, Stephen P., Neil Barnwell. *Organisation Theory: Concepts and Cases*, 4th ed, Australia: Pearson Education, 2002.
- Prochi. *Change Management Guide for Managers and Supervisors: A Companion Guide to the Employee's Survival Guide Change*, CO, USA.

- Roe, J. Mark. *The Institutions of Corporate Governance*, Harvard John M. Olin Center for Law, Economics and Business, Discussion Paper, No:488, 0812004, Harvard Law School, Cambridge, MA, 02138.
- Ruhi, Ahmet Cemal. *Örnek Sözleşme Metinleri*, 2. Baskı, 1. ve 2. Cilt, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- "Satış Rakamlarıyla Oynayan CEO 7 Milyon Dolar Ödeyecek", *Hürriyet Gazetesi*, 7 Ekim 2007.
- Sefertzi, Eleni. "Creativity", EC Funded Project, January 2000.
- "Siemens Yöneticilerine Zam Yaptı, Almanya'da Herkes Ayağa Kalktı", *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, 1 Ekim 2006.
- Sinha Rajeeva. "Corporate Governance and Shareholder Value Analysis", *Global Business Review*, 7:1, (2006).
- Sudarat Ananchotikul, Barry Eichengreen. "Corporate Governance Reform in Emerging Markets: How Much Why and With What Effects" *Journal on the Japanese and International Economies*, 23 (2009).
- www.spk.gov.tr/ofd/KurumsalYonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf.
- *The Board Agenda: Good Practices for Meeting Market Expectations*, Pricewaterhouse Coopers, March 2001.
- *The World Bank: Corporate Governance, Held by the Visible Hand: The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets*, May 2006.
- Turnbull, Shann. "Corporate Governance: Its Scope, Concerns & Theories", *Corporate Governance: An International Review*, Blackwood, Oxford, Vol.5, No.4.
- "Türüşgaz'dan Botaş Müdürü'ne Toplantı Başına 3 bin Dolar", *Hürriyet Gazetesi*, Aralık 2007.
- "Türk Futbol Kulüplerine Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi", *Dünya Gazetesi Eko-Spor Eki*, 01-12-2009.
- *Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası*, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2005.
- Vidhi Chhaochharia, Luc Laeven. "Corporate Governance Norms and Practices", *Journal of Finance Intermediation*, 18 (2009).
- Watson Denizil, Antony Head. *Corporate Finance: Principles & Practice*, Prentice Hall Press, 2007.

- Yargıtay 12. Hukuk Dairesi 12.02.1998 E:1998/691, K:1998/1434, Yargıtay Kararları Dergisi, Mart 1998, Sayı: 3.
- "YDK: Bu Maaşlar Yüksek", Sabah Gazetesi, 2 Mart 2003.
- "Yönetim Kurulu Üyeliği'ne Giden Yolda Uyarılar", Sabah Gazetesi, 9 Mart 2008.
- "Yönetim Kurulunda Kadın Zorunluluğu", Sabah Gazetesi
- "Yönetim Kurulları Bağımsızlaşıyor", Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, 19 Haziran 2005.
- "Yönetim Kurulu'na Giden Yolda Uyarılar", Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, 9 Mart 2008.
- "Yönetim Kurulu Odalarında Neler Oluyor", Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, 4 Eylül 2005.
- "Ziraat'ın Rekor Kıran Karından Çalışana 40 Milyon TL Düştü", Sabah Gazetesi, 2 Aralık 2007.
- Wheelen, L. Thomas, J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy, 11 th ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Wong C. Y. Simon. "Improving Corporate Governance in SOEs: An Integrated Approach", Corporate Governance International, Vol.7, Issue.2, June 2004.
- World Bank. A Phramework for Corporate Governance, 2002.
- Wright, M. Patrick. Restoring Trust: The Role of HR in Corporate Governance, CAHRS Working Paper Series, NY: Cornell University, 2003.

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE YÖNETİM KURULU

YRD. DOÇ. DR. EBRU KARPUZOĞLU

Günümüz dünyası, geçen yüzyılın altyapısını oluşturduğu büyük bir değişim hareketinin içerisinde. Değişimin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler yeni yönetim tekniklerini uygulamak zorundadırlar.

"Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu" isimli kitabın ana amacı, varlığını nesilden nesile sürdürmek isteyen şirketlere, bu isteğin temel sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurulu'nun ideal yapıya kavuşturulmasında yol gösterici olmak ve farklı bir perspektif sunmaktır.

"Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu" isimli kitap, konu hakkında firma sahiplerini daha da bilinçlendirmek, ilgi duyanlara farklı bir bakış açısı kazandırmak ve konunun ülke ekonomisi içerisindeki önemini altını çizmek amaçlarıyla yazılmıştır.

Ülkemiz işletmelerinin sorunlarını tespit ederek, bu sorunları minimum zararla atlatmalarını sağlamak, geleceğe güvenle bakmalarına destek olmak ve uluslararası işletmelerle mücadelelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı bulunmak, ülkesini seven Türkiye Cumhuriyeti aydınlarının bir görevidir.



9 786055 878207

