

AİLEM VE ŞİRKETİM

EYLÜL 2012 SAYI 37

KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MERKEZİ



Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin Önemi

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri; kurumsal kuruluşların icra kurullarında görev yapmış, risk yönetimi konusunda tecrübeli, objektif, hızlı ve doğru karar alabilen, sektör hakkında bilgili, şirketin vizyon ve misyonunu benimsemiş, sürdürülebilir performans sergileyen, bilgi ve birikimlerini aktarabilecek iletişim yeteneğine sahip kişiler olmalıdırlar.

Sayfa 2-3

Sermaye Piyasasından Haberler

Hükümleri Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yürütülen, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ (seri: iv no: 56)'de değişiklik yapılmasına dair tebliğ (seri: iv, no: 61) yayımı tarihi olan 13.09.2012 günü yürürlüğe girmiştir.

Sayfa 4

Taliye Yeşilürdü'nün "Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim" Adlı Kitabı Yayımlandı

Yatırım fonu sektörünün fon yatırımcısı ile daha uzun vadeli bir ilişki kurmasının yolu "yatırımcı güvenini" sağlamaktan geçiyor. Bu güvenin tesisinde çağın çözümü kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarıdır. Kitap, Türkiye'de yatırım fonlarında kurumsal yönetim uygulamaları alanında yapılan ilk anket çalışmasını içermektedir.

Sayfa 7

Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz ile Röportaj

Eğitimin ve danışmanlık hizmeti almanın, aile anayasasının olmasının şart olduğu kanaatine vardık. Çünkü 3.kuşak eğitimini tamamlamış aile bireyleri Korkmazlar'da bu yapı içinde çalışmaya hevesli değillerdi. Korkmazlar'ın ortak olduğu başka bir şirkette kariyer yapmayı ve orada çalışmayı seçtiler.

Sayfa 5-6

Bunları Biliyor Musunuz?

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2011 yılında ülkemizde faaliyet gösteren 52 bin 495 girişim ihracat, 63 bin 351 girişim ithalat yaptı. Girişim özellikleri açısından yapılan Dış Ticaret İstatistiklerine göre, ihracatın yüzde 59.6'sını Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) tarafından gerçekleştirildi. İstatistik, ithalatın ise yüzde 39.9'u KOBİ olarak değerlendirilen girişimler tarafından yapıldığını ortaya çıkardı.





Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin Önemi

Şirketler, hedefledikleri büyüme oranlarına ulaşmalarını sağlayacak adımları atmak ve yeniden yapılanma faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurumsallaşma, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına ağırlık vermelidirler. Bu sayede hedeflerine ulaşabilecek ve ulaştıkları büyüme oranlarını sürdürülebileceklerdir.



Son yıllarda Türkiye’de özellikle aile şirketlerinde, 3. kuşak yöneticilerin aktif hale gelmesi ile beraber kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya yönelik ilgi artmaya başlamıştır. Kurumsal yönetim işletmelerin kurum olarak nesilden nesile devri açısından da çok önemlidir. Yönetim kurulu ve pay sahipleri ile şirket üst düzey yönetimi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistem olan kurumsal yönetimin benimsenmesi ve iyi uygulanabilmesi için en büyük sorumluluk yönetim kurullarında bulunmaktadır. Bu sorumluluk halka açık şirketlerde hem pay sahiplerine karşı hem de genel olarak topluma karşı firmaların sorumluluğudur. Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin başarısında en önemli role sahip kadedir.

Yönetim kurulu üyelerinin beceri, yetenek, ve deneyim seviyesi şirketin verimliliğini ve başarısını önemli ölçüde tayin eder. Pay sahibi yönetim kurulu üyelerinin yanı sıra şirketler, kendi bünyelerinde istihdam edemeyecekleri güçlü isimleri yönetim kurullarına alarak bir anlamda şirketlerinin önemli kararlarında onların bilgi, beceri ve deneyimlerinden ve aynı zamanda vizyonlarından yararlanma yoluna giderler. Bu sebeple Bağımsız yönetim kurulu üyeliği her geçen gün daha fazla önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunması kurumsal yönetimin tarafsız ve doğru uygulanması bakımından da önem teşkil etmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği alanındaki çalışmalar sadece İMKB’de işlem gören şirketler için değil, amacı büyümek olan diğer şirketler tarafından da çok iyi incelenmelidir. Yeni Türk Ticaret Kanunu, bağımsız yönetim kurulu üyeliğini teşvik eden hükümler içermektedir.



“Bağımsız üye” derken tam olarak ne kastediliyor?

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, aile ve iş ile menfaat çatışması bulunmayan, hissedar olmayan, şirket dışı bağımsız şahıslardır. Bağımsız üyelerin şirket ile ilişkisi, yönetim kurulu üyeliği ve buna bağlı olarak elde edilen % 5’den fazla olmayan hissedarlıkla sınırlanmıştır. Bu kişiler şirkette son 5 yıl içinde profesyonel olarak çalışmamış ayrıca şirketin tedarikçileri veya müşterilerinden birinde çalışmayan, yönetim kurulu üyeleridir. Özgünlük ve yetkinlik bağımsız yönetim kurulu üyeleri için aranan temel özelliklerdir, bu sayede farklı bakış açılarını yönetim kurulunun görüşüne sunabilir, şirketin menfaatlerini korumak adına gerektiğinde diğer üyelerle fikir çatışmasına girebilirler.



Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin Önemi

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri; kurumsal kuruluşların icra kurullarında görev yapmış, risk yönetimi konusunda tecrübeli, objektif, hızlı ve doğru karar alabilen, sektör hakkında bilgili, şirketin vizyon ve misyonunu benimsemiş, sürdürülebilir performans sergileyen, bilgi ve birikimlerini aktarabilecek iletişim yeteneğine sahip kişiler olmalıdırlar. Ayrıca şirketin faaliyetlerini ve sonuçlarını iyi tahlil edebilecek mali durumlarını kontrol edebilecek finans bilgisi ve tecrübesine sahip olmaları da aranan özellikler arasındadır.



Yönetim kurulunun teklifi ile genel kurulda çoğunluk oylarını alarak seçilen bağımsız yönetim kurulu üyesi, azınlık hakları ile birlikte, çoğunluk pay sahiplerinin haklarını koruyarak şirketin çıkarlarını korumak zorundadır. Bağımsız üyelerin yönetim kurulunda alınan kararlarda önemli yetkileri vardır. Bu yetkilerini, şirketin ekonomik bütünlüğü için yararlı olacak şekilde kullanmalıdırlar. Bir bağımsız üye, alınması istenen kararın, şirket için kötü sonuçlar doğuracağı düşüncesine sahipse, şirketin sürdürülebilirliği için karara olumsuz oy verebilirler. Buna karşın, bağımsız

üyelerin şirketin işleyiş ve işlemlerini denetleme görevi yoktur.

Şirketlerin, bağımsız yönetim kurulu üyesi uygulamasına geçiş aşamasında bazı sıkıntıların yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu uygulama ile ilgili beklenmeyen ve gerçekte işleyişi zorlaştıran durumların meydana gelmesi halinde, bu konularda iyileştirici düzenlemelerin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılması beklenmektedir.



Şirket sahipleri, yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurmaya, şirketin daha iyi yönetilebilmesi için hayata geçirilmesi gereken bir adım olarak görürlerse, bu uygulamadan maksimum faydayı elde edebileceklerdir. Bu amaca yönelik olarak seçilecek kişilerin belirlenmesi amacıyla yapılacak genel kurul toplantılarında, şirketlerin ihtimamlı ve dikkatli olmasında yarar vardır. Çünkü yönetim kurullarına seçilen kişilerin vasıfları ve bağımsızlıkları şirketlerin başarısını doğrudan etkiler. Uzun vadede, seçilecek doğru bağımsız yönetim kurulu üyesi sayesinde, ülke ekonomisinde faaliyet gösteren dinamik, güçlü, kurumsal yapısı oturmuş, sektöründe öncü şirketlerin sayısı artacaktır.

Dünyada bir çok şirkette sıkça raslanan bağımsız üye uygulamasına, ülkemizden de örnekler vermek mümkündür. Koç Holding, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) halka açık şirketlerin yönetim kurullarında 3'te bir üyenin bağımsız olması yönündeki şartına ilk uyan büyük grup oldu. Bu bağlamda, daha önce Sanford I. Weill, Peter Denis Sutherland, Kwok King Victor Fung olan Koç Holding'in bağımsız yönetim kurulu üyelerine Yaşar Holding'in ana hissedarlarından Emine Feyhan Yaşar ve Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) eski başkanlarından Muharrem Kayhan bağımsız üye olarak eklendi. Ayrıca, Bayazıt Danışmanlık Hizmetleri'nin kurucusu Tayfun Bayazıt'ın halen Doğan Holding, Migros ve TAV'da bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapması, Sabancı Holding'de Ali Zafer İncecik, Işın Çelebi ve Zekeriya Yıldırım'ın bağımsız üye olarak seçilmesi, Nuh Çimento A.Ş. bağımsız üyeliğine Mustafa Yalçın getirilmesi bu uygulamanın Türkiye'deki örnekleri olarak gösterilebilir.

Murat Onur Turhal

Yayın ve Araştırmalar Koordinatörü

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi



Sermaye Piyasasından Haberler

Sermaye Piyasası Kurulunca SPK'ya tabi şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerinde değişiklik yapılmış olup, bu değişiklik 13.09.2012 gün ve 28410 sayılı resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV No: 56)'in 5 inci maddesine dokuzuncu fıkradan sonra gelmek üzere "Kurul, zorunlu Kurumsal Yönetim İlkelerine aykırı durumlarda gerekirse ihtiyati tedbir kararı ile birlikte mevzuata aykırılığının tespiti ve işlemlerin iptalini asliye ticaret mahkemesinden talep eder. Talebe, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sağlamak üzere Kurulca yapılması gerektiği sonucuna varılan işlemleri içeren bir uyum önerisi eklenir. Uyum önerisi, Borsa şirketlerinin faaliyetlerine ve esas sözleşmesi ile belirlenen yönetim yapısına asgari müdahalede bulunulması esas çerçevesinde hazırlanır" fıkrası eklenmiştir.



Aynı Tebliğe geçici madde olan; Borsa şirketlerinin 30/6/2012 tarihine kadar bağımsız yönetim kurulu üyesi seçmemesi veya ilgili düzenlemelere aykırı olarak seçmesi veya kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin uyum amacıyla esas sözleşme değişikliği yapmaması halinde Kurulca, somut olayın özellikleri ve tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunması ilkesi çerçevesinde, uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak içerikte karar verilmesi talebiyle, 31/12/2012 tarihine kadar asliye ticaret



mahkemesine başvurulur. Başvuruya, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sağlamak üzere Kurulca yapılması gerektiği sonucuna varılan işlemleri içeren bir uyum önerisi eklenir. Esas sözleşme değişikliğine ilişkin ilkelere uyum sağlanması gereken hallerde, şirketlerin esas sözleşme yapısına asgari müdahalede bulunulması esas çerçevesinde hazırlanan tadil tasarılarına uyum önerisinde yer verilir. Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçimine ilişkin ilkelere uyum sağlanması gereken hallerde, bulunması gereken asgari bağımsız üye sayısının en az iki katı kadar aday içeren, kriterlere uygun bağımsız yönetim kurulu üyesi aday listesi uyum önerisine eklenir. Mahkemece

atanan ve tesciline karar verilen bağımsız yönetim kurulu üyeleri, şirket genel kurulunca mevzuata uygun bağımsız üyeler seçilinceye kadar veya Kurulun başvurusu üzerine haklarında mahkemece yeni bir karar alınincaya kadar görev yaparlar" maddesi eklenmiştir.

Hükümleri Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yürütülen tebliğ yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir. Değişiklik ile Sermaye Piyasası Kuruluna uyulması zorunlu Kurumsal Yönetim ilkelerine aykırı davranan şirketler ile ilgili ihtiyati tedbir kararı, aykırılıkların tespiti ve işlemlerin iptalini talep etme yetkisi verilmiştir.



Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz ile Röportaj



CGS Center: 1935 yılında birinci kuşak babalar tarafından temelleri atılan ve 1996 yılında şirketleşerek Korkmazlar Gıda ve Taşımacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. ünvanını alarak günümüze kadar başarı ile gelen Korkmazlar A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı sizsiniz. Bu süre zarfında tüzel kişi şeklinde hukuksal açıdan şirket olmakla, "şirketleşmek" kültürü arasındaki farkı nasıl yönettiniz ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için uygulamada kurumsallaşma yolunda ne gibi farklı adımlar attınız?

Zeynel Korkmaz: Korkmazlar'ın 1.kuşak ortaklık yapısı 3 erkek kardeşin uyumlu, toleranslı, saygı ve sevgiye dayanan eşlerin iş ilişkilerinden uzak tutulduğu bir yapı şeklinde sürdürüldü. Zamanla işlerin ve ailenin büyümesi, yönetim şeklinin şirket yapısı temelinde yapılması ve gelişmesini gerektirdi. Çünkü büyüyen ailede yetki, sorumluluk ve yönelişimde alttan gelen 2.kuşakta belirsizlik vardı. Hukuksal anlamda şirketleşen Korkmazlar A.Ş.'de 1.kuşağın onayıyla Zeynel Korkmaz şirket yönetiminde genel müdür ve yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak çalışmaya başladım. Bu aşamada 1.kuşak yönetimde olmamasına rağmen, gözetleyicilik, koruyuculuk ve moral değerleri anlamında bana oldukça yardımcı oldu. Bu süreçte şirketleşme kültürü tohumları da atılmaya başlandı tabi geleneksel ve alışılan yapıyı değiştirmek kolay olmuyor.

CGS Center: Bir aile şirketi olarak 77 yıllık geçmişe sahipsiniz. Sizce Türkiye'de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan, aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadır?



Zeynel Korkmaz: Bu anlamda aile şirketi olmanın avantajları ve dezavantajları da var. Tüzel kişilik olarak şirketi kuran aile bireyleri karar almada ve dikey büyümede hızlı karar alabiliyor. Aralarında duygusal bir motivasyon oluşabiliyor. Dayanışma eğer uyum varsa büyümede etkili olabiliyor. Riski alan ve yöneten hukuksal anlamda da sorumlu olan şirketle adeta özleşen, başarıyı paylaşan, başarısızlığı üstlenen anlayışla ama daima 1.kuşakların teşviki ile moral takviyesiyle Korkmazlar A.Ş.'yi belli büyüklük ve ölçeğe getirdik. Bu aşamada şirketin sürdürülebilirliği ve gelişimini de ileriki yollarda daha üst noktalara taşımak için şirketleşmek kültüründe özümsemek için.

CGS Center: Korkmazlar A.Ş. olarak sürdürülebilirliğinizin sağlanması yolunda çalışmalarınızı yürütürken, Aile Anayasası çalışmalarını tamamladınız. Sizleri böyle bir çalışmaya ihtiyaç olduğuna sevk eden unsur ne oldu, yazım sırasında nelere dikkat ettiniz ve nasıl bir süreç izlediniz?

Zeynel Korkmaz: Eğitimin ve danışmanlık almanın, aile anayasasının olmasının şart olduğu kanaatine vardık. Çünkü 3.kuşak eğitimini tamamlamış aile bireyleri Korkmazlar'da bu yapı içinde çalışmaya hevesli değillerdi. Korkmazlar'ın ortak olduğu başka bir şirkette kariyer yapmayı ve orada çalışmayı seçtiler. Korkmazlar A.Ş. yönetim kurulu başkanı olarak öncelikle insanların mutlu olacağı işin yapması prensibi ile kararlarına saygı duydum.



Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz ile Röportaj

Korkmazlar
1935'den beri aynı tazelik



Onların iş yapma kuralları daha bilimsel çağın gerekliliklerine uygun ama tecrübeden eksikti. Aile anayasası hazırlanması sürecinde yaptığımız araştırmalar sonucunda CGS Center ile çalışmaya karar verdik. Belli periyotlarla şirket ortakları ve 3. kuşak aile

üyeleri katılımıyla ve uzun bir emek verilen çalışma yapıldı. Başka tecrübelerden de yararlanmak bünyeye uygun metin üzerinde mutabık kalındı. Sonrasında anayasa baskısı yapılarak şirket ortaklarının ve ailenin 3. kuşağına imzalatılarak uygulama sürecine geçildi.

CGS Center: *İş hayatında işleri devralan ikinci kuşağın işe yaklaşımlarında babalarıyla benzerlikler gösterdiği belirtilmektedir. Zeynel Bey, Korkmaz ailesi açısından şirket yönetiminde olan "üçüncü kuşak aile fertlerinin" yönetim anlayışında sizden farklı olarak neler gözlemliyorsunuz?*

Zeynel Korkmaz: 3. kuşak yönetimde görev alan aile bireyleri yapısal olarak daha egoistler, elektronik haberleşmeyi etkin kullanıyorlar, görev paylaşımını ve sorumluluk paylaşımını daha kurallara uygun yapıyorlar. Başarılı olmada sabırsızlar. İlişkilerinde pazarlama mantalitesini belirgin olarak gözlemliyorum.

CGS Center: *Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın hazırlanmasına giderek daha çok önem verilmeye başlandı. Siz bu yolda ne gibi önlemler alıyor, nasıl bir yol izliyorsunuz? Sizin , emsal bir şirket olarak, diğer şirketlere tavsiyeleriniz nelerdir?*

Zeynel Korkmaz: Korkmazlar A.Ş. bundan sonraki kuşağın hazırlanmasında 15 yaşındaki aile bireylerinin okul aralarında üretimde çalışmalarına yeteneklerine uygun bölümlerde alt kademedan başlayarak sahada işi öğrenmelerini temin ediyoruz. Bir nevi fabrikalarda ve ofislerde staj programları gibi. Şirketleşme kültürünü küçük yaşlarda vermeyi amaç edinmiş bulunuyoruz. Diğer şirketlere önerimiz, ilerde şirket bünyesinde sorumluluk alacak aile bireylerinin işim mutfağını bilmeleri, üretim, pazarlama ve idari birimlerde neler yapılıyor gözlemlerini uygun olarak bu birimlerde değerlendirilmelerinin yapılması. İkinci bir husus eğitim sonrası orta vadede en az 2 yıl gibi daha kurumsal gelişmiş bir yapıda çalışmasının yararlı olacağı kanaatini taşıyaktayım.

CGS Center olarak katkılarından dolayı Zeynel Korkmaz'a teşekkür ederiz.





Taliye Yeşilürdü'nün “Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim” Adlı Kitabı Yayımlandı

Yatırım fonları ile ilgili akademik çalışmalar fon getiri ve performansları, diğer bir deyişle "sonuçlar" üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yatırım fonlarının yönetim ve organizasyonları ile bu organizasyonlarda kurumsal yönetim olarak adlandırılan yatırımcı menfaatlerinin ön planda tutulması ve çıkar çatışmalarının önlenmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulması gibi "iç dinamikler" ise daha bakir bir alan olarak kalmıştır.

Yatırım fonu sektörünün fon yatırımcısı ile daha uzun vadeli bir ilişki kurmasının yolu "yatırımcı güvenini" sağlamaktan geçiyor. Bu güvenin tesisinde çağın çözümü kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarıdır. Halen Sermaye Piyasası Kurulu - Avrupa Birliği Grubu'nda (İstanbul) Başuzman olarak çalışmakta olan **Taliye Yeşilürdü**'nün Scala Yayıncılık'tan çıkan **Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim** adlı kitabında; Türkiye'de kurulan yatırım fonlarına yönetim ve organizasyon perspektifinden bakılması, fon kurulu üyelerinin rolleri ve AB'ye uyum çerçevesinde gerçekleşecek organizasyonel değişime karşı tutumları ile yatırımcıların yatırım fonu seçimlerindeki tercih kriterleri hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır.



Yatırım fonları ile kurucu yönetim şirketlerine yönelik çalışma grubunda önemli rol üstlenmiş olan Taliye Yeşilürdü'nün serbets yatırım fonlarına (hedge funds) ilişkin raporları bulunmakta olup, ayrıca, bu fonlara ilişkin Türkiye'deki düzenleme çalışmalarını yürütmüştür.

Yazar kitabında, yatırım fonlarının "organizasyon ve faaliyetlerinde yatırımcı menfaatlerinin ön planda tutulması" konusunda bilgi toplamak için, Türkiye'de bulunan yatırım fonlarının fon kurulu üyelerine, bağımsız fon kurulu üyeliği, alınan ek ücretler, çıkar çatışmaları yaşanan durumlar, karar alma mekanizmalarındaki rol ve etkinlikleri gibi konularda çeşitli soruların cevaplarına yer vermektedir. Bu çalışma, Türkiye'de yatırım fonlarında kurumsal yönetim uygulamaları konusunda yapılan ilk anket çalışmasını içermektedir.

Soru - Cevap

Ünlü bir şair, oyun yazarı ve diplomat olan Abdülhak Hamit bir toplantıda, çevresindekilere sormuş;

“Bana öyle bir şey bulunuz ki, uzadıkça kısalmış olsun.”

Sorunun doğru yanıtını o zaman toplantıda bulunan kimse verememiş.





CGS CENTER HAKKINDA

Dr. Güler Manisalı Darman, 22 Eylül 2012 tarihinde Ankara Divan otelde “Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Türk Ticaret Kanunu” eğitimi verdi.



**Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.
www.cgscenter.org**

**Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin yayınlayalım.
Teşekkür ederiz.**

**AİLEM VE ŞİRKETİM CGS CENTER'in her ay yayınladığı ücretsiz bültenidir.
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi**