

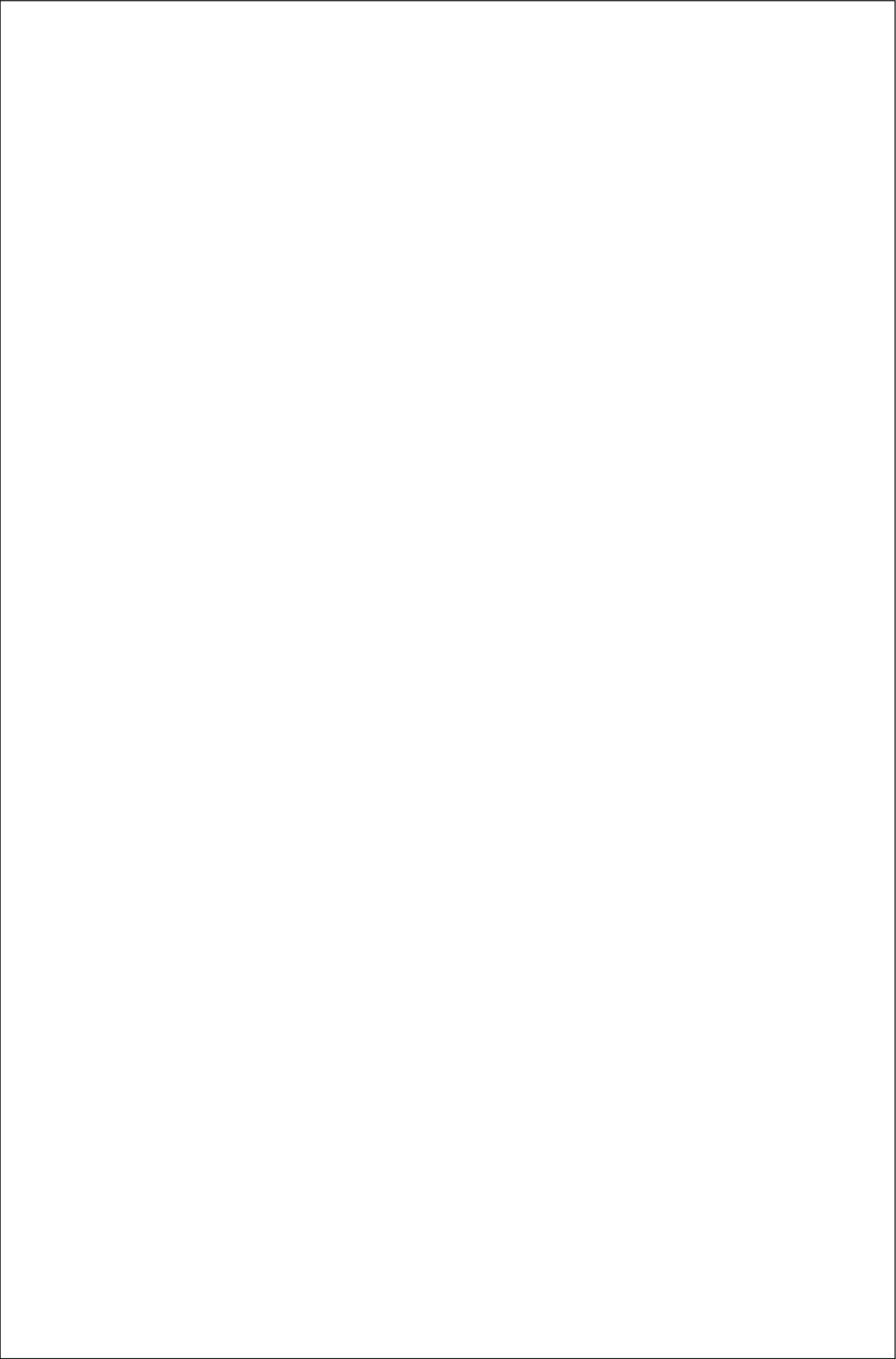


'KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ İŞİĞINDA'

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İŞİĞINDA AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİM REHBERİ

'KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ IŞIĞINDA' **Aile**
Şirketleri
Yönetim
Rehberi



'KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ IŞIĞINDA' **Aile**
Şirketleri
Yönetim
Rehberi

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

**'KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İŞİĞİNDA'
AİLE ŞİRKETLERİ
YÖNETİM REHBERİ**

Text copyright © 2009
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Caretta Reklam'ın, yazarın ve fotoğrafçıların/resimleyenlerin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

1. baskı, İstanbul - Ocak 2010
ISBN 978-9944-702-39-3

Yazarlar: Fikret Sebilcioğlu, Dr. Burak Koçer, Anıl Erkan, Tanyer Sönmezer
Güray Karacar, Tayfun Zaman, Emre Erdoğan

Katkıda Bulunanlar: Kudret Vurgun (İMKB Kotasyon Müdürü)
Muharrem Yılmaz (Sütaş Yönetim Kurulu Başkanı)

Redaksiyon: Erdem Peköz

Kapak uygulama: Ömer Cihangir

Sayfa uygulama: Y. Serdar Cenan

Baskı: Pasifik Ofset



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldız Posta Caddesi, Dedeman İş Hanı, No: 48 Kat: 7 Esentepe-İstanbul

tel: +90 212 347 62 73 faks: +90 212 347 62 76

www.tkyd.org

caretta



caretta reklam ve halkla ilişkiler tic. ltd. şti.

samanyolu sokak, 106 Şişli-İstanbul

tel: +90 212 230 23 14 faks: +90 212 231 30 13

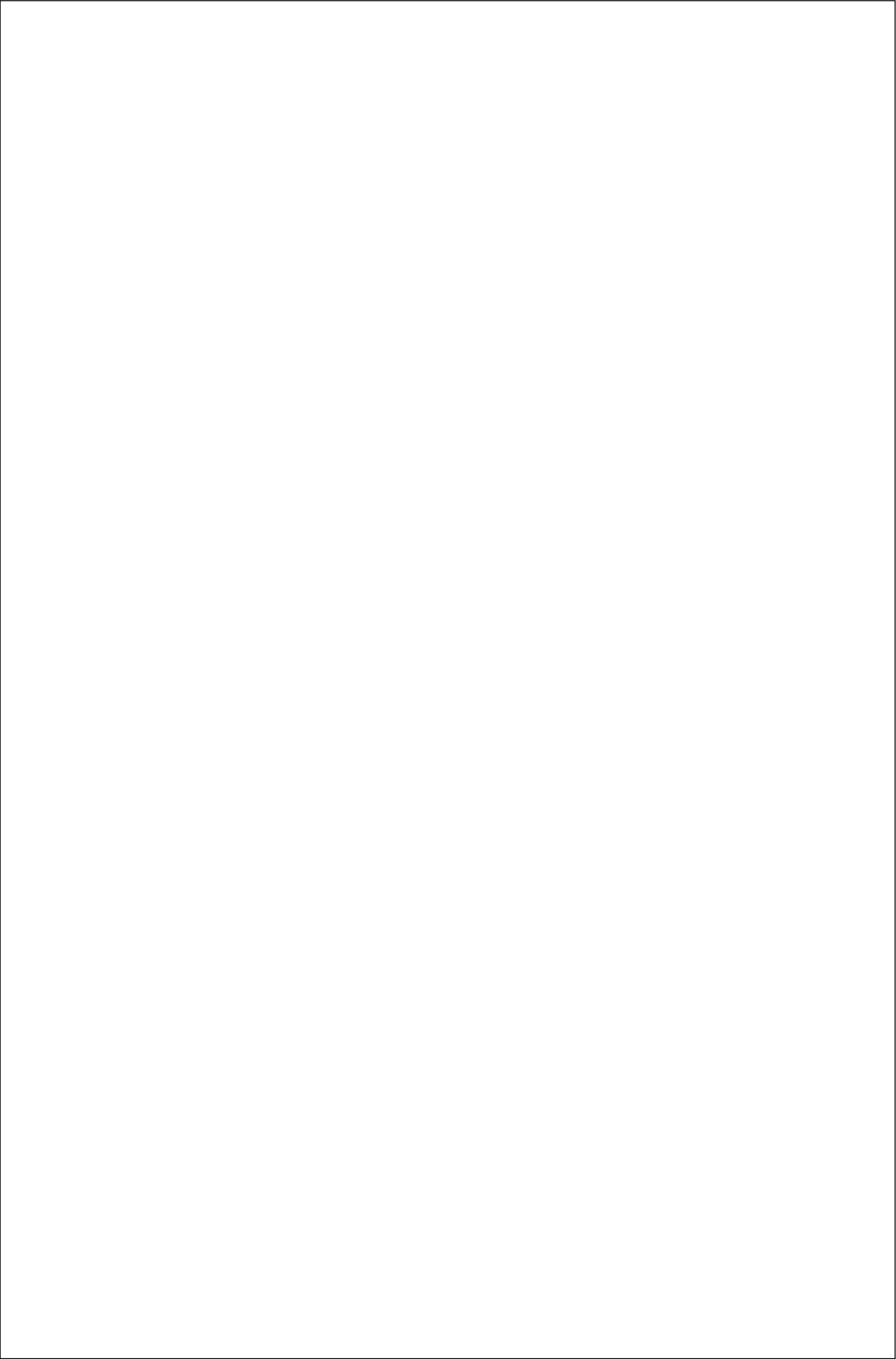
www.carettareklam.com

İÇİNDEKİLER

Yayına Hazırlayanlar	9
Önsöz	11
Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim	13
Kurumsal Yönetim İlkeleri	14
Kurumsal Yönetim Aile Şirketleri İçin Neden Önemlidir?	15
Aile - Şirket İlişkisi	18
Aile Konseyi	19
Aile Kurulu	20
Danışma Kurulu	20
Aile Anayasası	21
<i>Bazı Anayasa Politikaları</i>	22
Haleflik Planlaması	22
Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetimden Beklentileri	24
Aile Şirketlerine Özgü Hususlar	29
Aile Şirketlerinin İhtiyaçları	29
<i>Aile Bireylerinin Şirkete Katılımlarına Bağlı Olarak İhtiyaçları</i>	29
<i>Aile Şirketlerine Özel Hususlar</i>	31
<i>Şirketin İçinde Bulunduğu Ekonomik Evreye Bağlı İhtiyaçları</i>	32
<i>Örnek Politikalar</i>	34

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesinde Rol Oynayan Önemli Mekanizmalar	36
Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi	37
Risk Yönetimi	37
İç Kontrol Sistemi	38
Etkin Bir Kontrol Sistemi Kurmazsam, Hangi Risklerle Karşılaşırım?	39
Halka Kapalı Şirketler İçin İç Kontroller Neden Önemlidir?	41
Halka Kapalı Şirketlerde Şirketlerde İç Kontrollerin Mevcut Durumu ve Riskler	41
Etkin İç Kontrollerin Şirketlere Sağladığı Faydalar	43
İç Denetim	46
İç Denetim Nedir ve Neden Önemlidir?	46
Aile Şirketlerinde İç Denetim İhtiyacı Nasıl Oluşur?	47
Şirketlerin İç Denetim İhtiyacı Bakımından Olgunluk Seviyeleri	47
Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılması	48
Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesi	50
İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi	52
İç Denetim Mekanizmasının Sağladığı Faydalar	52
Mali İşler Fonksiyonu	52
Finansal Raporlama ve Bağımsız Dış Denetim	53
Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Getirdiği Radikal Değişikler	55

Sermaye Piyasalarına Açılmak: “Halka Arz”	60
Halka Arza Karar Verme	60
Halka Arza Hazırlık Süreci	63
Halka Arz Süreci	67
İMKB ve SPK'ya Müracaat	67
Tanıtım Faaliyetleri	67
İMKB ve SPK Uzmanlarınca Şirket İncelemesi	67
İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı'nda İşlem Görme Şartları	70
Satış Süreci ve Dağıtım Esasları	72
Tahsislerin Belirlenmesi	73
Ek Satış Hakkının Kullanılması	74
Halka Arzda İşlem Yasaklılar	74
Satış Sonuçlarının Bildirilmesi	74
Borsa Kotuna Alınma ve İşlem Görmeye Başlama	74
Fiyat İstikrarını Sağlayıcı İşlemler	75
Halka Arzda Maliyetler	75
İşlem Görme Sonrası Süreç	76
Kotasyon/Pazar Kayıt Ücretleri	78
Kaynakça	80



Yayını Hazırlayanlar

Fikret Sebilcioğlu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, CEREBRA Muhasebe Denetim Vergi ve Danışmanlık, Ortak

Dr. Burak Koçer, P-Solve Danışmanlık Kurumsal Yönetim ve Raporlama Bölümü Direktörü

Anıl Erkan, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyesi, CEREBRA Muhasebe Denetim Vergi ve Danışmanlık, Ortak

Tanyer Sönmezer, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, MCT Türkiye Yönetici Ortak

Güray Karacar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Koordinatörü

Tayfun Zaman, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Proje Koordinatörü

Emre Erdoğan, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayın ve İletişim Sorumlusu

Katkıda Bulunanlar

Muharrem Yılmaz, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, Süttaş Yönetim Kurulu Başkanı

Kudret Vurgun, İMKB Kotasyon Müdürü

Amina El-Sharkawy, Center for International Enterprise Proje Yöneticisi

Kısaltmalar

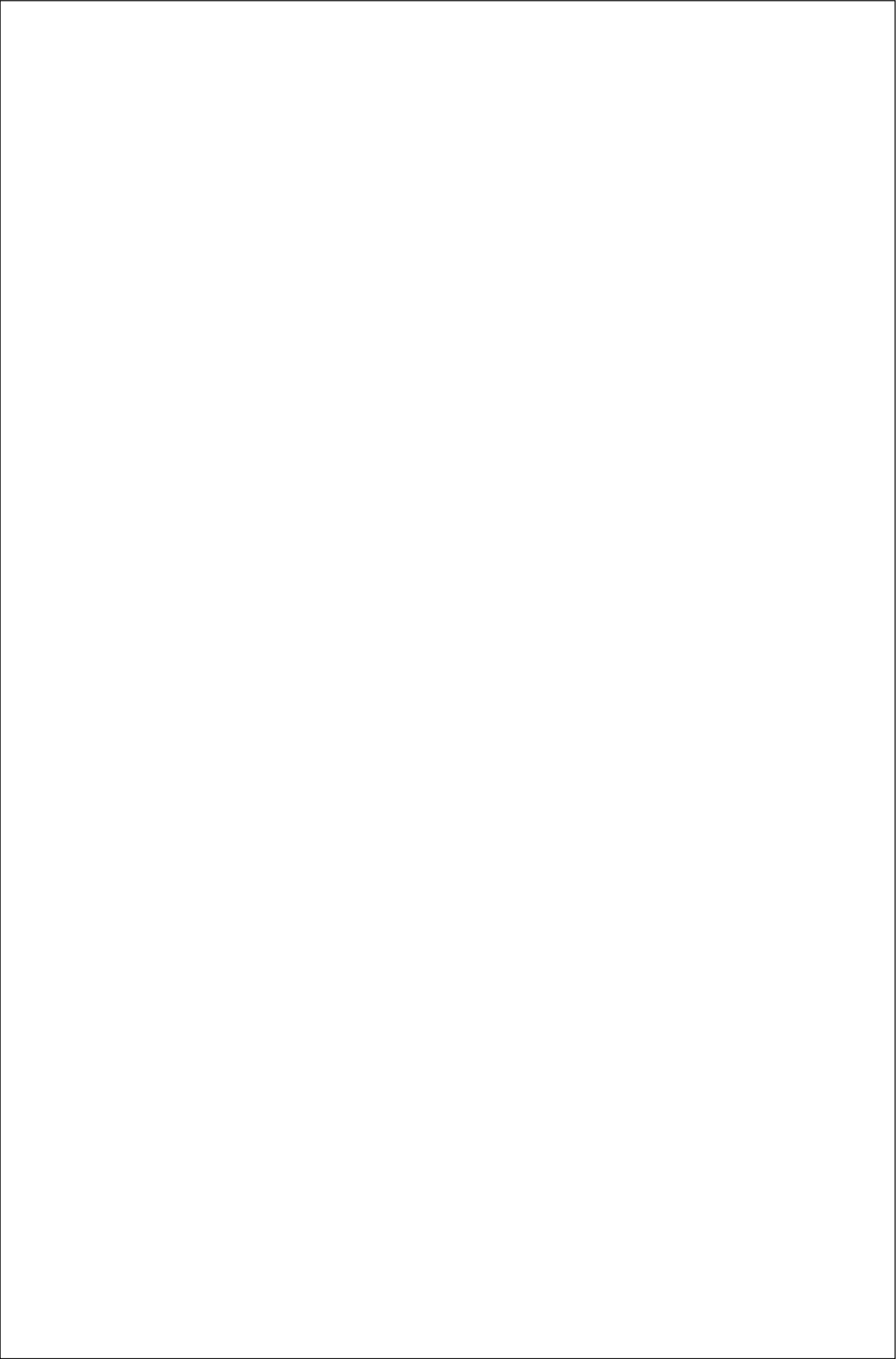
TKYD Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

SPK Sermaye Piyasası Kurulu

İMKB İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

Borsa İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

MKK Merkezi Kayıt Kuruluşu



ÖNSÖZ

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin özel sektöre yönelik bir ilke ve uygulamalar bütünü olarak hayatımıza girmesi, OECD liderliğinde 1999 yılında başlayan bir süreç. Gerek makro düzeyde yaşanan küresel ekonomik krizler, gerek şirketler düzeyinde yaşanan çeşitli usulsüzlükler, 2000'li yıllarda dikkatlerin, sürdürülebilir performans kavramı üzerine yoğunlaşmasına neden oldu. Bu gelişmeler, kurumsal yönetim kavramının ilgi alanını halka açık şirketlerin ardından, halka kapalı şirketler, aile şirketleri, kamu işletmeleri, sivil toplum kuruluşları, spor kulüpleri ve siyasi partiler de dahil olmak üzere ekonomik ve toplumsal hayatımızda kilit rol oynayan tüm kuruluşları içerecek şekilde genişletti. Bu hızlı gelişimin temelinde, toplumun her kesiminin adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlere duyduğu ihtiyacın olduğunu düşünmek yanlış olmasa gerek.

Bu rehber, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırma çabasının bir ürünüdür. Geride kalan yıllarda hazırlayarak şirketlerimizin bilgisine sunduğumuz yayınlarla ilgili olarak aldığımız geri bildirimler ve Anadolu'nun 18 ilinde düzenlediğimiz programlardaki tecrübelerden faydalanarak bu yayını yol gösterici bir çalışma olarak değerli yöneticilerimizin faydasına sunuyoruz.

Çalışma hazırlanırken farklı büyüklükteki kuruluşlarımızın ihtiyaçları düzenlenen ulusal araştırmalar ile incelenmiş, farklı ülkelerdeki çalışmalar ile ortak noktalar araştırılmış ve ülkemiz için ideal yönetim sistemlerini oluşturacak uygulamalar bir araya getirilmiştir. Farklı büyüklükteki kuruluşların ihtiyaçlarının farklı düzeyde olduğu gerçeğinden hareketle Rehber, getirdiği kategorizasyonlar ile farklı çözüm önerilerini sunmaktadır.

Sermaye piyasalarında oluşan düzenlemeler halka açık kuruluşların belirli bir yönetim standardına erişimini sağlamıştır. Yasalaşma sürecinde olan yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı'nın yürürlüğe girmesi, bankacılık sisteminde oluşmakta olan kriterler, Rehber'de tavsiye olarak yer alan birçok maddenin zorunluluklar ile hayata geçirilmesini gerekli kılacaktır. İçinde bulunduğumuz çağ, kurumun sürekliliğinin sağlanması ve yaratılan katma değer artırılmasına yönelik uygulamaları, yasalara uyumun ötesinde bir kurumsal kültür olarak algılanmasını gerekli kılmaktadır.

Yayının oluşmasında büyük özveri ile katkıda bulunan çalışma grubu üyelerimize teşekkür ediyor, sizlere yarar sağlamasını diliyoruz.

Tayfun Bayazıt
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim

Kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, devamlılığı belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir 'sistem' oluşturmaktır. Her sistemde olduğu gibi, kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi, farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması sağlıklı bir işleyiş kurulması için zorunludur.

Kurumsallaşma kavramından söz edildiğinde, genelde “şirket” kavramı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak aile şirketi gibi sistemlerde kurumsallaşma “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu açıdan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları arasında da bir ayrım geliştirmekte yarar vardır:

Kurumsallaşma,

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması;
- İş ve görev tanımlarının yazılması;
- İç yönetmeliklerin oluşturulması;
- Yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder.

Kurumsallaşma kısaca, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini amaçlar.

Kurumsal Yönetim ise, “sahiplik ve kontrol” unsurlarının devreye girmesiyle anlam kazanır. Örneğin bu yayının konusu olan aile şirketleri ele alındığında,

- Aile anayasası oluşturulması;
- Aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi;
- Hissedar olan ve olmayan, yönetimde olan ve olmayan aile bireylerinin çıkarlarının koordine edilmesi;

- Aile konseyi oluşturulması;
- Çatışma yönetimi sistemi oluşturulması;
- Haleflik planı yapılması;
- Hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar.

Bu unsurlar, sahipliği ellerinde tutan aile bireylerinin, varlıklarını gelecek kuşaklara ulaştırmalarını, dolayısıyla şirketin devamlılığını sağlar.

Kısaca kurumsal yönetim, şirketlerin sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim dört temel prensip üzerine kuruludur. Bunlar adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir.

Adillik

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Azınlık hissedarları ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere, hissedar haklarının korunması bu ilke altında incelenmektedir.

Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Ancak, kurumsal yönetim ilkeleriyle, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise, yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır.



Şeffaflık

Kuruluşların kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını, doğru zamanda yapması gerekliliği, iyi uygulamalarda ortaya konmaktadır. Zira yatırımcılar ancak tatminkâr düzeyde kaliteli bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaklardır. Bu nedenle, şirketin geçmiş dönem performansı ile birlikte, geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşacağı önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesini hedefleyen düzenlemeleri teşvik etmektedir.

Hesap Verebilirlik

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

Kurumsal Yönetim Aile Şirketleri İçin Neden Önemlidir?

Birçok ekonomide olduğu gibi Türkiye'de de aile şirketleri ülkedeki ekonomik faaliyetlerin çok büyük kısmını gerçekleştirmektedirler. Aile şirketlerinin, genellikle birden fazla şirketi bünyesinde barındıran grup şirketleri olarak faaliyette buldukları ve grup içi dayanışma yoluyla ülkede yaşanan ekonomik krizlerden daha az etkilendikleri iddia edilmesine karşın, gerekli kurumsallaşmayı uygulayamadıkları ve şirket sahipliklerinin kuşaklardan diğer kuşaklara geçişlerinde sorunlar yaşadıkları için faaliyet ömürleri uzun olamamaktadır.

Aile şirketlerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşakta yaşayan aile şirketlerinin sayısı ise oldukça düşük kalmaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmanın sonuçları, birinci kuşakta son bulunan aile şirketi sayısının %80; ikinci kuşağa ulaşanların oranının %16, üçüncü kuşağa ulaşanların oranının %4 olduğunu göstermektedir.

Aile şirketlerinin ülkedeki ekonomik faaliyetlerden aldıkları büyük pay dikkate alındığında, kurumsal yönetimin aile şirketlerine uygulanmasının çok önemli bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile şirketle-

rinde kurumsal yönetim sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp kolektif bir süreçtir. Dolayısıyla bir öğrenme ve değişim süreci, buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti bulunmaktadır.

Halka açılarak Borsa'da işlem gören aile şirketleri, kurumsal yönetim uygulamalarını daha etkin ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Söz konusu uygulamaların birçoğunun ise düzenleyici ve denetleyici kurumların yaptıkları düzenlemelere uyum sağlanması amacıyla yapıldığı söylenebilir. Bunun dışında, kurumsal yönetimin tüm gereklerini yerine getirmek konusunda istekli ve bu konuda oldukça mesafe almış aile şirketleri olabilmektedir.

Aile şirketleri halka açılmayı, öncelikle alternatif düşük maliyetli bir finansman aracı olarak tercih edebilecekleri gibi, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime geçişin bir aşaması olarak da görmeleri mümkündür. Ancak, halka arz kararı verilmesi, aile şirketinin her iki amacı da aynı anda hayata geçirmesine olanak verecektir. Aile şirketlerinin halka açılarak İMKB'de işlem görmeye başlamaları, şirketlerdeki kurumsallaşmayı ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarını arttıracak gibi, aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliği konusuna bir ivme katacak ve şirketlere düşük maliyetli finansman kaynağı sağlayacaktır. İMKB'de işlem gören en büyük şirketlerin içinde yer aldığı İMKB-30 endeksi kapsamındaki şirketlerin 15'inin aile şirketi statüsünde olduğu dikkate alındığında, aile şirketi olunmasının İMKB'de işlem görmeye bir engel olmadığı, aksine birçok büyük aile şirketinin bunu tercih ettiği görülmektedir.

Aile şirketleri ve kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, zaman içinde hisseleri borsada işlem görmeyen şirketler için de önem kazanmıştır. Aile şirketleri, kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler de, şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde, performansın devamlılığını sağlayabilmek, belli düzenlemeler geliştirme gereği doğurmaktadır. Başka bir ifadeyle girişimci, başarıyı sürdürebilmek için "büyümeyi yönetme" gereği doğmaktadır.

Örneğin, işler geliştikçe ve şirket büyüdükçe farklı alanlara yatırımlar yapılmakta ve sermayedâr, profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacı duymaktadır. Böylece, risk alan sermayedâr ve ücret karşılığında karar alan profesyonel yönetici rolleri ortaya çıkmakta, kısacası sahiplik ve yönetim erkleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım söz konusu olduğunda ise etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Başarılı bir girişimcinin, büyümeyi yönetmek için gerekli olan kritik kaynak ve kişisel niteliklerin tamamına sahip olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Aile şirketleri açısından önem taşıyan diğer bir unsur da, şirketin büyüme sürecinden bağımsız olarak ilerleyen diğer bir süreç olan ailenin büyümesidir. Girişimcinin finansal beklentilerini karşılayarak tatminkar bir performans sergileyen aile şirketi sabit bir büyüme gösterse dahi, ikinci ve üçüncü kuşakta genişleyen ailenin finansal beklentilerini karşılayamayabilecektir. Bu nedenle aile bireylerinin şirkete ilişkin finansal beklentileri netleştirilmeli ve buna uygun performans düzeyi tanımlanmalıdır.

Ailenin genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan diğer bir durum da ailenin tek başına bir paydaş olmasının yanı sıra, aile içinde “hem hissedar olup hem de çalışan, hissedar olmayıp çalışan, çalışıp hissedar olmayan, ne hissedar olan ne de çalışan” aile bireyleri gibi çıkarları farklılaşabilecek paydaş gruplarının oluşmasıdır. Bu paydaş gruplarının farklılaşan çıkarları iyi yönetilmediği takdirde, aile bireylerinin şirketin işleyişine ve geleceğine ilişkin fikir ayrılıkları şirketin devamlılığını tehlikeye atmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim, aile bireylerinin işe ilişkin farklı beklentilerinin tartışılacağı ve dengeleneceği mekanizmalar kurarak, şirketin geleceğinin içsel nedenlerle çıkmaza girmesini önlemeyi amaçlamaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını ön plana çıkaran diğer husus ise sermayedir. Aile, sermayesinin yetersiz kaldığı durumda ortaklık, kurumsal yatırımcılar, finans kurumları ve bireysel yatırımcılara doğru genişleyen bir yelpaze ile iletişim içinde olmak durumundadır. Bu şekilde ortaklıkların kurulması sonucunda tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır. Zira, kurumsal yönetimin temel amaçlarından biri de, mülkiyet

sahibinin sermaye ortaklığından doğan haklarının korunması ve geliştirilmesidir.

Kurumsal yönetim, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından başlıca koşul olan aile ve şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle;

- Profesyonel yöneticilerin performans şeffaflığı;
- Performans bazında ve adil piyasa koşullarına uygun şekilde ücretlendirme;
- Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması;
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmaları;
- Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenekli yöneticilerin şirkete kazandırılması mümkün olmaktadır.

Bu uygulamalarla şirketin faydasına olacak kişilerin doğru olarak değerlendirilmesi ve şirket için değer niteliği taşıyan profesyonellerin kaybının önlenmesi hedeflenmektedir. Yine şirketin en önemli menfaat grubu olan ancak, yönetime katılmayan aile kökenli hissedarların; şirket performansını sorgulama, kâr dağıtımı, verasete ilişkin hususlar, güç ve otoritenin devri, ortak giderlere yönelik kararlar, borçlanma gibi önemli politikalar ve şirketin stratejik politikalarında söz sahibi olmaları sağlanacaktır. Ayrıca, şeffaflık ve aile üyelerinin istihdamı için kuralların belirlenmesi gibi beklentileri karşılanarak şirkete zarar verebilecek olası çıkar çatışmalarının önüne geçilebilecektir.

Aile - Şirket İlişkisi

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisininin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatlarını sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünmeme alışkanlığına sahip olmaları; yani kurumsal yönetime gereken önemi vermemeleridir. Bu bağlamda “sağlıklı” aile şirketlerini incelediğimizde ortak yönler olarak birbirine bağlılık ve güven; karşılıklı takdir; açık iletişim; birlikte sosyal zaman geçirme; ruh sağlığı ve yaşamsal sorunlarla mücadele etme yeteneği¹ gibi özellikleri görmekteyiz. Bu unsurları içinde barındırmayan/barındıra-

mayan şirketler, faaliyetlerini sürdüremeyecek aile şirketlerine örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, başarılı ailelerde bulunan niteliklerin en iyi uygulama olarak incelenmesi ve her bir aile şirketinin kendine özgü özellikleri uyarlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Geçiş Sürecinde Oluşturulabilecek Mekanizmalar

Yukarıda da ifade edildiği üzere, aile bireylerinin işe ilişkin beklentilerinin dengelendiği ve aile ile iş arasındaki ilişkinin formelleştirildiği bir kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinde sağlıklı bir kurumsal yönetim sistemi kurulması için önemli bir başlangıç adımı olacaktır.

Henüz yalnızca birinci ve ikinci kuşak aile temsilcilerinin bir arada yer aldığı, geçiş sürecindeki küçük aile şirketlerinde, aile konseyi, aile kurulu ve danışma kurulundan oluşan üçlü bir sistem geçiş sürecinin başarıyla yönetilmesi için önerilen bir modeldir.

Aile Konseyi

Aile konseyleri, dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı ve aile iletişimini arttırmayı amaçlayan bir forumdur. Aile konseyleri, etkin bir şekilde kullanıldıklarında, genişletilmiş ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının üstesinden gelmede yararlı olabilir. Zira aile konseyinin amacı aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi kolaylaştırmaktır. Aile konseyi aile üyeleri için şirkette çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir; çekişmeleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılamaları önleyebilir, aile-içi çatışmaları ortadan kaldıracaktır ve aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir.²

Sağlıklı işleyen bir aile konseyinin kurulabilmesi belli koşullara bağlıdır. İlk olarak, aile konseyine üyeliğin açık olması esastır. Katılım için yaş kriteri getirilmesi sıkça görülen bir örnektir. Aile konseyinin işleyiş kuralları yine aile tarafından belirlenmelidir.

Yönetim kurullarının aksine, aile konseyinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Buna ek olarak, aile konseyi kesinlikle yönetim kurulu de-

1 N.Stintet & J.De Frain, "Secrets of Strong Families", 1986, Little Brown Co.

2 Haluk Alacaklıoğlu, "Sağlıklı ve Başarılı Aile Şirketleri: Hangi Ortak Özelliklere Sahiptirler", Global Family Business Consulting.

ğildir ve her aile konseyi üyesi yönetim kurulu üyesi olamaz.

Aile konseyinin oluşturulduğu ilk dönemde yavaş işleme olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Açık ve samimi iletişim geleneği olmayan aileler başlangıçta hassas konulara girmekten çekinebilmektedir. Bu durumlarda deneyimli bir psikoloğun faydası olabilir.

Aile konseyinin düzenli aralıklarla ve gündemi önceden hazırlanmış toplantılar ile bir araya gelmesi fertler arasında iletişimin güçlenmesini sağlayacaktır. Aile konseyi dahilinde çalışma grupları oluşturulması, ailenin genç üyelerinin yönetim kademelerine hazırlanmasında yardımcı olabileceği gibi zaman içerisinde aile adına önemli görevleri yürüten gruplar oluşmasını sağlayabilir.

Aile Kurulu

Aile konseyi açık katılım anlayışına dayalıyken aile kurulu öncelikle hissedar aile üyelerinden oluşan, aile/iş ve hissedarlık/yönetim kavramlarının örtüştüğü alanlara odaklanan bir karar alma mekanizmasıdır. Şirkette çeşitli icra görevleri alan hissedar aile bireylerinin yanı sıra icra görevi olmayan aile üyesi hissedarlar da aile kurulunda yer alabilirler. Aile kurulu, aile konseyi ile etkin iletişim kanallarını açık tutarak, şirketin geleceğine yön verir, kişilerden bağımsız bir kurumsal sistemin kurulması yönünde çalışmalar yapar ve şirketin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde geçişi için gerekli olan altyapıyı hazırlar.

Aile kurulunun uzun vadedeki başarısı büyük ölçüde, şirketin sermaye ihtiyacı, aile üyelerinin kişisel finansal ihtiyaçlarını tatmin edecek likidite düzeyi ve şirket sahiplerinin şirket üzerindeki kontrol ihtiyacı olmak üzere üç kritik değişken arasında sağlıklı bir denge kurulmasına bağlıdır.

Aile kurulunu bir anlamda geçiş sürecinde, sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasıyla işlerlik kazanacak olan yönetim kurulunun işlevlerini üstlenen bir organ olarak nitelendirmek mümkündür.

Danışma Kurulu

Danışma kurulu geçiş sürecinde, aile konseyi ve aile kurulunu desteklemek üzere oluşturulan bir mekanizmadır. Danışma kurulu, şirketin hissedarlarının güven duyduğu ve kritik kararlar gerektiren konu-

larda onlara yön verebilecek ve fikirlerini açıkça ifade edebilecek tecrübeli profesyonellerden oluşan bir tavsiye mekanizması olarak nitelendirilebilir. Danışma kurulu, yönetimi devralacak uygun aile üyesinin belirlenmesi, şirkette görev alacak aile üyelerinde aranacak niteliklerin belirlenmesi, genç kuşak aile üyelerine mentorluk yapılması gibi önemli konularda rol alarak geçiş sürecine ciddi katkılarda bulunacaktır.

İki ve daha fazla kuşağın birlikte çalıştığı, birden fazla çekirdek ailenin dahil olduğu ve belli bir finansal büyüklüğe ulaşan işletmelerde ise, yukarıda açıklanan üçlü mekanizmanın yerine, aile konseyi ve formal bir yönetim kurulundan oluşan daha yapısal bir kurumsal yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim kurulu, şirketin gelişmesiyle birlikte karmaşıklaşan ilişkiler ağında, ailenin yanı sıra diğer paydaşların da çıkarlarını gözetmekle yükümlü olan ve aile üyeleriyle birlikte aile dışından ve şirkette icra görevi olmayan bağımsız kişilerden oluşan şirketin en üst düzeyde yetkili organıdır. Kurumsal yönetim sisteminde, yönetim kurulu aileyi değil şirketi temsil etmektedir.

Formel Politikaların Oluşturulması

Kurumsallaşma sürecinde, yukarıda açıklanan mekanizmaların işlerlik kazanmasının ardından, aile ve işin kesiştiği kritik konularda formal politikaların oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Aile anayasası bu politikaların yazılı olarak açıklandığı temel bir araçtır.

Aile Anayasası

Aile üyeleri arasında iletişimi destekleyecek ve aile hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak yapının oluşturulması aile bireyleri arasında güveni geliştirir, ancak bunu sağlayacak prosedürlerin oluşturulması zaman ve yatırım gerektirir. Aile kararlarının yapısının oluşturulması ve uygulanmasının önemli araçlarından birisi de aile anayasasıdır.

Aile anayasası işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dahil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasanın yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve işin, ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Esasen bu anayasa aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikalardan bütünüdür. Genellikle de ailenin misyonu kadar, ailenin felsefesini veya değer yargularını içerir.

Aile işi etkiler, iş ise aileyi. Aile iş planı diğer işlerdeki planlardan farklıdır. İş etkileyen aile faktörleri; çocuk sayısı, onların kapasiteleri, aile geçmişi gibi konulardır. Aileyi etkileyen iş faktörleri; büyüklük, coğrafya, büyüme, nakit durumu gibi konulardır. Aile anayasası oluşturulurken ailenin hedefleri ile iş stratejilerinin aynı çizgide olması önemlidir.

BAZI ANAYASA POLİTİKALARI	Giriş/İstihdam/Çıkış	<ul style="list-style-type: none"> • İşte kimler çalışabilir? • Nasıl terfi ederler?
	Menfaatler/Ödüller	<ul style="list-style-type: none"> • Nasıl belirlenir? • Kim belirler?
	Ortaklık anlaşması	<ul style="list-style-type: none"> • Hisselere kim sahip olabilir? • Kim satabilir, ne zaman ve kime?
	Nakde dönme	<ul style="list-style-type: none"> • Hisseler hangi fiyattan satılabilir? • Fiyatı kim belirler? • Fiyatın belirlenmesi için bir formül var mıdır?
	Aile konseyi	<ul style="list-style-type: none"> • Kimler yer alabilir? • Konsey üyelerinin rolleri nelerdir? Nasıl belirlenir? • Konsey üyelerine menfaat sağlanır mı? Nasıl belirlenir?
	Temettüler	<ul style="list-style-type: none"> • Temettü nasıl belirlenir? • Temettüyü kim belirler?
	İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Aile, iş çevresi ve kamuoyu ile iletişimi nasıl kurar? • Hangi konular gizlidir? • Aile üyelerine ve hissedarlara konular hangi seviyede açıklanır?
	Etik kurallar	<ul style="list-style-type: none"> • Aile üyelerinden beklenen davranışlar nelerdir?
	Hayır işleri	<ul style="list-style-type: none"> • Ailenin koordine edilmiş hayır işleri var mıdır? • Eğer var ise, ailenin öncelikleri nelerdir? • Ailenin hayır işleri ile ilgili girişimleri nasıl fonlanmalıdır?

Kaynak: Deloitte Times Eylül - Ekim 2009

Haleflik Planlaması

Aile şirketlerinde sürdürülebilir performans için kritik konular arasında yer alan diğer bir önemli unsur da haleflik planlamasıdır. Ku-

rumsal yönetim ile aile şirketlerinde yönetimin yeni kuşaklara devredilmesi süreci planlı bir şekilde yönetilerek, proaktif bir yaklaşımla bu hassas dönemde olası krizlerin önüne geçmek mümkündür.

Şirket ile birlikte şirket kurucusunun/kurucularının ailesi de genişlemeye başlar. Çocuklar büyür, işleri devralma aşamasına gelirler. Bu aşamada, iki farklı sorun yaşanabilir. İlki ve çok sık rastlanana, kurucunun/kurucuların çeşitli sebeplerle çocuklarına yetki devrini gerçekleştirmek istememesidir. Yetki devrinden kaçınılmasındaki ana sebepler olarak; kurucunun çocuklarına yeterince güvenmemesi, çocuklarının çeşitli sebeplerle başarılı olamayacağını düşünmesi, kendi kurmuş olduğu şirketi en iyi kendisinin yöneteceği düşüncesinin hâkim olması belirtilebilir.

Haleflik planlamasında karşılaşılan diğer bir sorun ise; çocukların işi devralmak istememesidir. Zamanında işe odaklanması sağlanmayan çocukların işten kopmuş olması, ilgi alanlarının aile işi dışındaki konular olması, kurucunun egemenliği altında yeterince etkin olmaya cıklarını düşünmeleri, şirket ve aile içerisinde adil bir yapının oluşmayacağını düşünmeleri, varislerin aile şirketinde yer almak istememelerinde en büyük etkenler arasındadır.

Ailenin malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için geleceğe yönelik olarak yeni nesillere devir planlarının oluşturulması ve geç kalınsızın hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu yapılanmanın gerçekleştirilmemesi halinde ise doğacak çıkar çatışmaları kaçınılmazdır. Daha da önemlisi ise bu çatışmaların şirket yönetimine yansmasıdır. Aile şirketinde yer almak istemeyen her varis, ortaklık oranına bağlı olarak şirketin bölünmesi, şirket hisselerinin aile dışından kişilere satılması veya şirket içi bölünmelere neden olacak risk unsuru olarak görülmelidir.

Yeni nesillere haleflik planı aile şirketlerinde nesiller boyu devamlılığın anahtarıdır. Söz konusu planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması ise, aile içerisinde anlaşmazlıklara ve şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabilir.

Haleflik planı,

- Yeni nesillerin yetiştirilmesi;
- Eğitimi, her bir kişi için hedeflerin belirlenmesi;
- Kişilik ölçümlerinin yapılması;

- Potansiyellerinin doğru ve eksiksiz olarak belirlenmesi;
- Bu kişiler için en doğru iş alanının belirlenmesini içerir.

Bu plan dahilinde küçük yaştan itibaren her bir aile üyesine adil ve eşit bir sistem çerçevesinde özel bir eğitim sistemi uygulanır. Bu sistem,

- Çocukların iyi eğitim alması;
- Eğitim hayatları boyunca aile şirketi içinde ve aile dışındaki diğer şirketlerde işe alışmalarının sağlanması;
- Ailenin temel değerleri çerçevesinde yetiştirilmeleri;
- Olumsuz davranışlarının zamanında fark edilerek düzeltilmesinin sağlanması;
- Aile şirketinin genişlemesinin planlandığı alanlarda da eğitimlerin yapılması;
- Yeni neslin gelişmelerinin sürekli olarak incelenerek raporlanması ile yeni neslin duygu ve düşüncelerinin de dikkate alındığı bir eğitim sistemi olarak düşünülmelidir.

Bu sistem oluşturulur veya uygulanırken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar ise; aile içinde belli kişilere veya gruplara iltimas gösterilmemesi, kız-erkek ayrımı yapılmaması, çocukların kişisel yapıları ve performanslarının göz ardı edilmemesi, eğitim sistemi içerisindeki her türlü ölçümün herhangi bir kuşkuya mahal vermeksizin doğru, tarafsız ve adil olarak gerçekleştirilmesidir.

Haleflik planı yazılı olarak hazırlanmalı ve bu plan aile üyeleri tarafından ortak kabul görmelidir. Aksi takdirde uygulanmasında sorunlar yaşanması kaçınılmazdır. Söz konusu plan Aile Meclisi onayından geçirildikten sonra belli aralıklarla günün şartlarına göre, yine Aile Meclisi onayı ile revize edilmeli ve dünyadaki ve ülke içindeki gelişmelere bağlı olarak geliştirilmelidir.

Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetimden Beklentileri

Kurumsal yönetim, menfaat sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde yönlendirilmesine olanak tanıyarak, şirket performansının sürdürülebilirliğini güvence altına almaktadır. Bu nedenle, halka açık olmayan şirketler için de kurumsal yönetim uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir.

Bu çerçevede, ülkemizdeki şirketlerin büyük bölümünü oluşturan aile şirketlerinin başarılarını gelecek nesillere taşıyarak büyümesi ve

önündeki tipik engellerin ortadan kaldırılması, kurumsal yönetim ile mümkündür. Kurumsal yönetim, genç nesil aile üyelerinin şirket içinde alabileceği rollerin belirlenmesi sürecinin net olmaması, nesiller arası geçiş aşamalarında sorunlar yaşanması, aktif ve pasif aile üyeleri arasındaki beklenti farklılıkları gibi sorunların önüne geçerek büyüyen ailenin şirket yönetiminde katkısını korurken şirketin kârlı bir şekilde büyümesini amaçlamaktadır.

Aile şirketlerine sağladığı önemli katkılardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

Krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısına kavuşturur.

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde oluşturulacak yapı; etkin bir risk yönetim sistemi, etkin işletilen bir iç kontrol sistemi, iç denetim bölümünün varlığı, doğru kararlar alan ve faaliyetler üzerinde etkin gözetim yapan bir yönetim kurulu, verimli işleyen bir organizasyon elde edilmesini sağlar.

Şirket performansının artmasını sağlar.

Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi gereğince, yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemlerin oluşturulması, performans artışına olanak sağlamaktadır. Zira şirket amacı ne olursa olsun, etkili bir kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve yöneticilerin bu amaç doğrultusunda faaliyet göstermesini temin etmeye yönelik sistemlerin kurulmasını teşvik etmektedir. Yönetim kurulu performans değerlendirmesi buna örnek gösterilebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulu performansının üyeler tarafından genel olarak ve bireysel düzeyde değerlendirilmesini önermektedir. Performans değerlendirmesi ile üyelerin kişisel ve kolektif görevlerinin netleştirilmesi ve yönetim kuruluna bu görevleri ne kadar başarılı yerine getirdiğine ilişkin geri bildirim sağlanması mümkün olmaktadır.

Böylece yönetim kurulunun şirkete daha fazla katkıda bulunması sağlanmaktadır. Aynı şekilde, tepe yönetiminin performansı da şirket amaçlarını yansıtan hedeflere ulaşma derecesine dayalı olarak yönetim kurulu tarafından sistematik olarak değerlendirilmelidir. Şirket yönetimi için gerçekçi, net ve ölçülebilir hedefler koyulmasını beraberinde ge-

tiren bu sistem, performansın sürekli olarak izlenmesini ve kontrol edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Finansal kaynaklara düşük maliyetli olarak erişebilmeyi mümkün kılar.

Kurumsal yönetim ilkeleri, bankalar ve finans kaynakları başta olmak üzere, şirketin tüm paydaşları nezdinde itibarını arttırır. Bu yolla finans kaynaklarına daha kolay ve düşük maliyetle ulaşan şirket rekabet şansını arttırmış olur.

Rekabet gücünün artmasını sağlar.

Şirketlerin rekabet gücünü arttıracak en önemli unsur iyi yönetimdir. İyi yönetilen şirketler gerek alınan kararlar, gerekse şirket içi verimliliği ile her yönden rekabete yönelik sağlam adımlar atacak, ilkelerin desteği ile de rakiplerine göre daha rekabetçi ve öncelikli bir konuma gelecektir.

Birleşme ve satın almalarda kilit rol oynar.

İçinde bulunduğumuz dönemde, kurumsal yönetimin önemini üst sıralara taşıyan etkenlerden biri de artan rekabet koşullarının beraberinde getirdiği konsolidasyon eğilimidir. Giderek artan bir şekilde iş yaşamının gündemine girmekte olan şirket birleşme ve satın almaları, iş görme kültüründe zorunlu bir değişim yaşanmasına neden olmaktadır. Yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde daha resmi süreçlere sahip olan şirketlerin çalışma kültürleri, birleşme sonrası yeni şirketin süreçleri üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olmaktadır. Birleşme öncesinde şirket içinde uzun vadeli ilişkilerin getirdiği güven nedeniyle açık ve net biçimde tanımlanmamış olan birçok konu, ortaklar arasında hesap verebilirliğin sağlanması ve tarafların ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla daha biçimsel yöntemlere dayandırılarak karşılıklı yükümlülükler net olarak ortaya konmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi, görev tanımlarının yapılması, yıllık çalışma planının oluşturulması, performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ve yönetim kurulu toplantılarının gündeme bağlanarak daha düzenli bir şekilde yürütülmesi buna örnek gösterilebilir.

Şirket itibarının artmasını sağlar.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerde, kamuoyuna, finans kurumlarına, tedarikçilere ve müşterilere karşı itibarının artması sonuçlarını doğurur. Yüksek şirket itibarı, başta müşteriler, finansörler ve tedarikçiler olmak üzere menfaat sahiplerinin şirkete olan güvenini arttıran en önemli unsurlardan biridir.

Yerli ve yabancı ortaklıklar kurulmasını kolaylaştırır.

Kurumsal yönetim, aile şirketlerinin yeni pazarlarda yer bulması, ürettiği mal gibi şirket değerinin de artmasında önemli bir rol oynar. Bu yolla uluslararası işbirlikleri ve ortaklıkların yolu açılır.

Şirket değerini arttırıcı rol oynar.

İyi yönetilen şirketler rekabetçi güçlerini korur, sektörlerinde etkin şirketler haline gelir ve zamanla şirket değerleri artar. Bu, şirketlerin yabancılarla veya diğer yerel yatımcılara, bütün satışlarda veya kısmi satışlarında, şirket değeri azımsanmayacak ölçüde artış kaydeder.

Sürdürülebilirliği sağlar.

Kurumsal yönetim şirket içinde kurduğu sistemler ile kurumsallaşmayı en üst seviyeye çıkarır. Kurumsallaşan şirket ile aile arasındaki ilişkilerin bir düzen içerisinde olması, aile ile şirket arasındaki ilişkilerin de kurumsallaşmasını sağlar. Böylece aile ve şirket bir değerinin olumsuz etkilerine maruz kalmaz ancak birbirlerine destek olur. Bu şekilde aile içi anlaşmazlıklar nedeniyle şirketten ayrılmalar, bölünmeler, kavga en aza indirgenir, şirketlerin nesiller boyu hayatta kalmaları sağlanır.

Aile şirketlerine özgü hususlar

Türkiye ve Dünya'daki şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketi niteliğindedir ve bu nitelik söz konusu şirketlere birçok yönetsel avantaj getirmektedir. Bu avantajlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Mülkiyet ve kontrol mekanizmaları arasında ayırım olmadığından karar alma ve uygulama mekanizmaları hızlı çalışır.

- Girişimci aile bireylerinin gelir seviyesi yüksektir.

- Aile bireylerinin işe olan sadakati tutarlılığı arttırıcı bir etkidir.

Bununla birlikte değişen ekonomik ve hukuki şartlar, aile ilişkilerinin yönetilmesinde yaşanan zorluklar gibi faktörler bir aile şirketi için fırsatlar kadar tehditler de getirmektedir. Bu faktörler iyi analiz edilip planlanmazsa, bir şirketin müteakip kuşağa geçişinde sıkıntılar yaşanabilir.

Aile Şirketlerinin İhtiyaçları

Rehber, aile bireylerinin şirkete katılımları ve şirketin içinde bulunduğu ekonomik evreye bağlı olarak iki farklı yaklaşımla incelemekte ve çözüm önerileri sunmaktadır.

AİLE BİREYLERİNİN ŞİRKETE KATILIMLARINA BAĞLI OLARAK İHTİYAÇLARI	
Kurucular	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderlik ve yetki devri planlaması ■ Mülkiyet devri ve haleflik planlaması
Çocukların ortaklığı	<ul style="list-style-type: none"> ■ Takım çalışması ve uyumun sağlanması ■ Yönetim politikalarının belirlenmesi ■ Haleflik çalışması
Kuzenlerin ortaklığı	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hissedar haklarının korunması ■ İtilafların çözümü politikası ■ Ailenin işle bağlarının disipline edilmesi ■ Temettü politikası ■ Aile vizyonunun ortaya konması

KURUCULAR

Bu, bir şirketin varoluşunun ilk evresidir. Şirket tüm fonksiyonları ile kurucunun kontrolü altındadır. Her ne kadar kurucu ve hakim yönetici olan şirket sahipleri zaman zaman dışarıdan destek alsalar da şirket yönetimi ile ilgili tüm kararları kendileri verirler. Bu evrede kurucunun başarıma çabası ve işe olan sadakati büyümeyi olumlu etkilerken yönetimdeki sadelik, karar alma mekanizmalarının hızlı işlemesi şirket yönetimini kolaylaştırır. Yönetim erkinin en basit halinin gözlemlendiği bu dönem mülkiyet ve kontrolün aynı kişide toplandığı evredir. Bu evredeki en önemli konuların başında haleflik ve yetki devri planlaması gelmektedir. Bir sonraki kuşağın eğitim ve tecrübe kazanmasına yönelik planlama bu evrede yapılmalıdır.

ÇOCUKLARIN ORTAKLIĞI

Bu evre, mülkiyet ve yönetim erkinin kurucu(lar)dan ikinci kuşağa devredildiği evredir. Bir veya birkaç aile bireyinin şirkete katıldığı bu dönemde kurumsal yönetim daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu evredeki önemli konular, çocuklar arasındaki uyumun sağlanması, yetkilendirme politikasının işletilmesi, yönetsel prosedürlerin hazırlanması ve çalıştırılması, gerek aile bireylerinin kendi aralarında gerek şirketteki profesyonellerle aralarında sağlıklı bir iletişim kurulması, şirketin kilit yönetim pozisyonları için haleflik planlaması yapılmasıdır.

KUZENLERİN ORTAKLIĞI

Yönetimin daha karmaşık hale geldiği bu evrede daha çok aile bireyi işe doğrudan veya dolaylı olarak katılmış, yönetimde söz sahibi olmuştur. Bireyler ailenin farklı kollarından gelmekte ve farklı kuşakları temsil etmektedir; dolayısıyla şirketin nasıl yönetilmesi gerektiği, alınacak riskler ve genel yönetim stratejisi ile ilgili farklı bakış açıları ve fikirlerle sahip olabilirler. Buna ilave olarak geçmiş kuşaklardan gelen husumet ve uyumsuzluklar kuzenlere ve işe yansiyabilir.

Netice olarak bu, şirketin yönetilmesi kadar ailenin yönetilmesini de gerektiren bir evredir. Bu dönemi yaşayan şirketlerdeki önemli konular arasında aile bireylerinin işe alınma ve yetkilendirme politikası, hisse sahibi aile bireylerinin haklarının korunması, temettü politikası, itilafların çözümü ve aile vizyonunun ortaya konması gibi konular bu-

lanmaktadır.

Bu evrelerden her biri farklı müdahaleler gerektiren birçok sorun barındırır; bununla birlikte kurucuların yoğun çalışması ve şirkete olan bağlılıkları ile birçok sorun aşılır ve şirket büyümeye başlar. Uzun dönemde, bu büyümeyi sürdürülebilir kılmak için yönetim yapı ve mekanizmalarının kurulması yetkilendirmenin yapılması, şirket hedeflerinin ve vizyonunun ortaya konarak aile fertleri tarafından sadakatle uygulanması şirketlerin devamını sağlayacak etkenler olacaktır.

AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZEL HUSUSLAR

TETİKLEYİCİ FAKTÖRLER	SORUNLAR	ÇÖZÜMLER
	Gelecek nesillere ulaşamayan şirketler	<ul style="list-style-type: none"> ■ Haleflik planlaması yapın ■ Aile bireylerinin eğitim ve yeteneklerini doğru değerlendirin ■ Aile bireylerini şirket stratejisi oluşturmaya katılmaya teşvik edin
Rekabet ortamı ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler	Aile çıkarları ve şirket çıkarları arasında çatışma	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tüm aile bireylerinin katılımıyla bir aile anayasası hazırlayın ■ Aile bireyleri ve şirket çıkarlarını sürekli gözleyin. Bu dengeyi objektif ve bağımsız değerlendirmelerle yönetin
Yerel, bölgesel ve uluslararası sosyokültürel, ekonomik değişimler	Aile dışından yöneticilerin işe alımı ve şirkette tutulmaları	<ul style="list-style-type: none"> ■ Şirket ve aile ilişkisini iyi tanımlayın. Bu tanımların profesyonel yönetim kadrosunca iyi anlaşıldığından emin olun ■ Karar ve değerlendirmelerinizde şirket politikasına uygun davranın
Alternatif pazar oluşumları, alternatif ürün ve üreticilerin pazara girmesi	Vizyon eksikliği, girişimcinin esneklik zaafiyeti, şirket içi rekabet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yönetim kurulunuzda farklı bakış açılarına sahip bağımsız üyeler bulunmasına özen gösterin ■ Yönetim kurulundan azami faydayı alacak sistem ve disiplini kurun ve uyun
	Sınırlı öz varlıklar, kapital ihtiyacı karşılığında idari kontrolün kaybedilmesi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Değerlendirmelerinizi yaparken orta ve uzun vadeli şirket çıkarlarını göz önünde tutun ■ Menfaat analizini yaparken bir bütün olarak şirketin menfaatlerine odaklanın

ŞİRKETİN İÇİNDE BULUNDUĞU EKONOMİK EVREYE BAĞLI İHTİYAÇLARI

KATEGORİ 1	KATEGORİ 2	KATEGORİ 3
Aile bireylerinden bir veya birkaçının destek olduğu tek ortaklı şirketler	Aile bireyleri dışında çalışanları olan büyüme evresindeki şirketler	Aile içi ve aile dışından birçok kişinin pay sahibi olduğu yapıdaki şirketler
Güvenilir bir ön muhasebe ve pratik bir iç kontrol sistemi	Resmi bir muhasebe sistemi	İç kontrol sistemi
Basit performans kriterleri	3 ve 5 yıllık detaylı iş planları ve yıllık değerlendirme	Açık hedefler ve bunlara uygun planlama
İşletme risklerinin analizi ve uygun politikalar	Çok yönlü performans kriterleri	Performans göstergeleri ve ölçüm sistemi
Basit bir iş planı ya da stratejik plan	Risk analizi ve risk yönetimi	Risk yönetimi sistemi
Müşavirlik hizmetleri (Hukuki - Mali)	Ödüllendirme ve genel insan kaynakları politikası planı	Şirket politikaları, uygulamaları ve raporlanmasına yönelik bir sistem
Basit bir haleflik planlaması	Aile anayasası ile desteklenen bir haleflik planlaması	Yazılı bir şirket ana sözleşmesi
	Şirketin mali yapısının şeffaf paylaşımını sağlayacak bir sistem	Yetkin bir yönetim kurulu
	Müşavirlik ve danışmanlık hizmetleri	Yönetim kurulu yetkilerinin devrini düzenleyen bir sistem
	Karar alma mekanizmaları ile ilgili basit politikalar	Yönetim kurulu performansını ölçümlemeye yönelik bir mekanizma
	Basit bir danışma kurulu	Tüm yönetim kadrosu için yazılı görev ve sorumluluk tanımları

KATEGORİ 4

Çok ortaklı
yapıya sahip
şirketler

3. kategorinin ihtiyaç
duyduğu tüm sistem,
fonksiyon ve uygulamalar

Sürdürülebilir büyümenin
sağlanması ile ilgili
s sofistike sistemler

Hesap verebilirlik ilkesine
s adakatle bağlılık

Halka arz öncesi kurumsal
yönetim geçmişi ile ilgili
kayıtların sağlanması

Şirket yönetimi ile ilgili tüm
yetki ve sorumlulukların
yönetim kuruluna devri

Hisse satış ve alımlarını
mümkün kılacak bir
sistemin oluşturulması

Yönetim kurulunun
oluşturulması ve işleyişi ile
ilgili politika ve kılavuzların
oluşturulması

Komitelerin
oluşturulması

İcranın kontrolü ve
idaresi

KATEGORİ 5

Halka
açık
şirketler

4. kategorinin ihtiyaç
duyduğu tüm sistem,
fonksiyon ve uygulamalar

Sermaye Piyasaları Kanunu
ve tabi oldukları tüm
mevzuatın hükümleri

Örnek Politikalar

Aile anayasası oluşturulması aile şirketlerine getirilen temel önerilerden biridir. Bu sürece giren ailelerin cevaplaması beklenen ilk sorulardan biri “şirket” ve “aile” arasında önceliğin tartışılması ve bu doğrultuda adımlar atılmasıdır.

Aşağıdaki tablo, aile bireylerinin belirlediği önceliğe göre yönetim politikalarının oluşumuna dair örnekleri içermektedir³:

SORUN	AİLENİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU ŞİRKETLER	İŞİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU ŞİRKETLER
İnsan kaynakları politikaları	Tüm aile fertleri için iş imkanları açıktır. Aile şirketi dışında başarılı olması mümkün olmayan aile fertleri için bu şirketler adeta bir sığınma yeridir.	Sadece iş ve görev için uygun olan aile fertlerine açıktır. Aile içinden veya dışından olan tüm çalışanlar için görevin gerektirdiği eğitim, beceri ve tecrübe gibi kriterler açıkça belirtilmektedir.
Ücretlendirme, ödüllendirme politikaları	Tüm aile fertleri aynı gelir paylaşım hakkına sahiptir. Ölçüt tecrübe ya da beceri değildir. Deneyimli ve başarılı aile fertlerinin kendilerinden daha az başarılı akrabaları ile aynı kazancı kabullenmeleri beklenir. Bu yolla ailede adil bir paylaşım yapıldığı düşünülür.	Ücretlendirme ve ödüllendirme yetki, sorumluluk ve performansa bağlı kriterlerle yapılır. Ücret politikası akrabaların ihtiyacına göre değil, sektörel normlara uygun oluşturulur. Alt üst ilişkisi açıkça planlanmış ve tüm çalışanlarca anlaşılmıştır. Yüksek performans gösterenler aile dışından da olsalar adil olarak ödüllendirilirler. Yetersiz görülen aile fertlerinin işine son verilebilir.
Liderlik	Liderlik işle ilgili başarı ve yeterliliğe değil yaşa ve aile içindeki konuma bağlıdır.	Liderlik devralınmaz, hak edilir. Ailenin bu konudaki tutumu işe en uygun olanın liderliği devralmasıdır. Bu kişi kimi zaman aile dışından olabilir. Bir aile bu durumda şirketi emanet edeceği profesyonel yöneticiyi sektörden alabileceği gibi öngörülü bir eğitim planı ile şirket içinden de yetiştirebilir.

SORUN	AİLENİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU ŞİRKETLER	İŞİN ÖNCELİKLİ OLDUĞU ŞİRKETLER
Şirket gelirlerinin kullanımı	Şirket gelirleri aile fertlerinin ev, araba gibi kişisel ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılır.	Şirket gelirleri stratejik bir planlama dahilinde kullanılır. Şirket varlıkları ve ailenin varlıkları arasında kesin bir ayırım vardır. Bütçeleme ve planlama önemlidir. Şirket ortakları temettü yolu ile gelirlerden pay alırlar.
Eğitim	Bir eğitim programı yoktur. Aile fertleri işi tecrübe ederek öğrenirler.	Bir eğitim planlaması vardır. Bu plan dahilinde yapılan programlarla tüm yönetim kadrosu buldukları ve namzet oldukları konular için eğitilirler.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi iki aşamada gerçekleşmektedir:

- Ailede kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi;
- Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya alınması.

Aileye ilişkin hususlar bu rehberin önceki bölümlerinde açıklanmıştır. Bu bölümde ise aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik mekanizmalar ele alınacaktır.

Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkileri, şirketlerin iş yapma şekillerini önemli ölçüde etkilemiştir. Hızla değişen pazar ve rekabet koşulları ile yaşanan küresel krizler, zaten yapısal olarak birçok sorun yaşayan Türk aile şirketlerini derinden etkilemiştir. Bu süreçte şirketlerinin finansal durumunu ve performansını doğru ve zamanlı bir şekilde izleyememekten dolayı yönetim zaafı yaşayan Türk aile şirketleri, risk yönetimi, kontrol fonksiyonu ve denetim gibi (iç ve dış) mekanizmaların önemini fark etmeye başlamıştır. Gerçekten de bu mekanizmalar kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerde sağlıklı bir şekilde uygulanması ve buna bağlı olarak şirketlerin sürdürülebilir bir büyüme ve kârlılık sağlaması açısından hayati önem taşımaktadır. Bu mekanizmalar şöyle sıralanabilir:

- Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi;
- İç Denetim;
- Mali İşler ve Yönetim Raporlaması;
- Finansal Raporlama ve Bağımsız Dış Denetim.

Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi

Risk yönetimi ve iç kontrol sistemi, şirketlerde kontrol ortamının en önemli bileşenidir ve bu nedenle de bir şirketin kurumsal yönetim uygulamalarının temelini teşkil etmektedir. Risk yönetimi, süreçlerdeki potansiyel risklerin sürekli değerlendirilerek ve ilgili risklerin yönetilmesine ilişkin önlemlerin alınmasını sağlayarak, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Burada bahsedilen risk, bir şirketin karşılaşılabileceği her türlü riski (şirket içi ve dışı) içermektedir. İç kontrol sisteminin risk yönetimi ile girift bir ilişkisi bulunmaktadır. İç kontrol sistemi, süreçler, sistem ve bilgi akışı üzerine odaklanmak suretiyle risklerin etkilerini azaltır ve böylece şirket yönetiminin, belirlediği hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.

Her iki mekanizma da, şirket kaynaklarının kullanımında, izlenmesinde ve ölçülmesinde kilit bir rol oynarken, ilgili kaynakların korunması ve suistimalin tespit edilmesi ve önlenmesine ilişkin hayati önem taşımaktadır.

Bu iki mekanizma aşağıda kısaca detaylandırılmıştır:

Risk Yönetimi

Risk, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma yolundaki tehditler ve karşılaşılabileceği engellerdir. Bununla birlikte, iyi bir risk yönetimi ile, şirketin bu süreçte karşılaşılabileceği fırsatların tanımlanması ve değerlendirilmesi de mümkün olabilecektir.

Şirket ortakları ve yönetim kurulu üyeleri, şirkette sağlıklı bir risk değerlendirme ve yönetim sisteminin mevcut olduğundan emin olmalıdır. Bu süreç, şirketin maruz kaldığı riskin izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin etkin bir sistemin kurulmasını zorunlu kılar. Etkin çalışan risk yönetimi, finansal, operasyonel, stratejik, uygunluk ve suistimal riskleri gibi şirketin maruz kalabileceği tüm riskleri içermelidir. Risk yönetimi, yönetim kurullarının icraya ilişkin gözetim sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olduğu gibi, ortaklarına ve diğer menfaat sahiplerine de şirketin yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetim ilkelere göre yönetildiğine dair güvence sağlar.

Risk yönetimi sistemi, şirketlerde bir anlamda, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin karşılaşılabilecekleri riskleri rutin bir şekilde değerlendirme ve muhtemel etkilerini asgariye indirme amacıyla önlem-

- Güvenilir finansal raporlama süreci oluşturmak;
- Yasal düzenlemelere uyum sağlandığından emin olmaktır.

Bileşenleri ise şöyle tanımlanabilir:

Kontrol ortamı: Şirketin yönetim fonksiyonu ile iç kontrol sistemi ve bunun önemine ilişkin şirket ortakları, yönetim kurulu ve yöneticilerin tutum, davranış ve anlayışlarını içerir.

Risk değerlendirme: Şirketin belirlediği hedefler bazında riskin tanımlanması ve yönetilme sürecini kapsar.

Kontrol faaliyetleri: Şirketin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin ortaya çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması gibi, işletme yönetiminin talimatlarının uygulanmasını sağlayan işlem seviyesindeki prosedürlerin tümünü kapsar.

Finansal raporlama ve iletişim ile ilgili faaliyet süreçlerini de içeren bilgi sistemleri: Şirketin varlık, yükümlülük ve özsermayesinin doğruluğunu sağlamak üzere, faaliyet ve işlemlerinin izlenmesi, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve raporlanmasına ilişkin muhasebe sisteminin unsurlarını içerir.

Kontrollerin gözetimi: Kontrollerin tasarımı ve çalışmasının belirli dönemlerde değerlendirme ve bu değerlendirme sonucunda gerekli durumlarda aksiyon alma sürecidir.

Günümüz iş dünyasında etkin bir iç kontrol sisteminin şirketin sürdürülebilir büyüme stratejilerini destekler bir şekilde tasarlanmasının, şirket değerini arttıran en önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

Etkin Bir Kontrol Sistemi Kurmazsam Hangi Risklerle Karşılaşıyorum?

İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde tasarlanmamasının ve uygulanmamasının olumsuz sonuçları dört ana başlıkta özetlenebilir:



Zayıf Kontroller

Şirket ortakları, yönetim kurulu ve yöneticilerin tutum, davranış ve anlayışları, organizasyon genelinde açık ve güçlü bir şekilde iletilmemektedir. Kontrol ortamının tesisinde en önemli kavramlar olan ahlak ve dürüstlük üzerinde yeterli odaklanma sağlanamamaktadır.

Uygulanan kontroller yazılı ve resmi değildir. Hata ve suistimaller, oluştuktan sonra fark edilmekte, şirket sahipleri ve yöneticilerinin yaptığı rutin olmayan işlemlerin incelenmesine ilişkin prosedürler uygulanmamaktadır.

Kontrollerin yetersiz uygulanmasından dolayı birçok hata ve suistimal engellenememektedir. Bu durumda olan şirketlerde sıklıkla karşılaşılan hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- Kasadaki paranın kötüye kullanılması (gereksiz harcamalar, alınan avanslar gibi);
- Mutabakatların yapılmamasından dolayı cari hesaplarda hata ve suistimallerin olması;
- Yüksek maliyetten ürün ve hizmet alınması (tekliflerin yetersiz alınması, yetersiz pazarlık veya üçüncü tarafların da içinde olduğu suistimaller);
- Gereksiz fazla stok ve sabit kıymet alımları;
- Hırsızlık ve zimmete para geçirme;
- Mevzuata uygun olmayan gelir ve giderlerin defterlere işlenmesi;
- Uygun onay mekanizmalarından geçmemiş işlemlerin yapılması.

Yasal Düzenlemelere Uymama

Şirket içinde, sağlıklı çalışan bir kontrol ortamı mevcut değilse ve uyulması gereken usul ve esaslar şirket sahipleri, yönetim kurulu üyeleri de dahil çalışanlar tarafından uygulanmıyorsa, yapılan işlem ve uygulamaların ilgili yasal düzenlemelere uymama riski artmaktadır.

Güvenlik Önlemlerinin Yetersizliği

Şirket varlıklarının (kasa ve bankadaki para, depodaki mal, işletmedeki sabit kıymet gibi) yeterli bir şekilde korunamaması, bu varlıklar üzerindeki hata ve suistimal riskini arttırmaktadır. Şirketin her türlü bilgi işlem teknolojilerine ilişkin varlıkları (donanım ve yazılım) ile şirketin fikri mülkiyet hakları da, bu kapsamda düşünülmelidir.

Yetersiz Bilgi Akışı

Dokümantasyon yetersiz ve kurumsal hafıza zayıftır. Personel devir hızının yüksek olması durumunda problem ciddi boyutlara ulaşabilir. Hesap verme kültürü zayıftır.

Yönetim raporlamasının yetersiz olmasından dolayı, şirket sahibi, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilere bilgi akışı sağlıklı değildir. Dolayısıyla yönetime ilişkin kararlar, finansal bilgilerin uygun bir şekilde değerlendirilmesi süzgecinden geçmeden verilmek durumunda. Ticari bir faaliyete girerken çoğu kez sağlıklı bir fiyatlandırma, maliyet ve kârlılık çalışması yapılamamaktadır.

Halka Kapalı Şirketler İçin İç Kontroller Neden Önemlidir?

Son yıllarda dünyada ve Türkiye'de meydana gelen şirket skandallarının, suistimallerin ve iflasların arkasındaki en önemli sebeplerden biri kuşkusuz şirketlerdeki iç kontrol sistemlerinin etkin ve verimli çalışmamasıdır. Günümüz iş dünyasında, şirketin durumu ne olursa olsun (halka açık veya kapalı, patron veya aile şirketi gibi) sağlıklı çalışan bir iç kontrol sisteminin varlığı süreklilik ve büyüme için vazgeçilmez bir unsur olmuştur.

Aşağıda kısaca "Halka kapalı şirketlerde neden iç kontrol önemlidir?" sorusunun cevabı, halka kapalı Türk şirketlerindeki "iç kontrollerin mevcut durumu ve karşılaşılan riskler" ile "etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmanın şirketlere sağladığı faydalar" üzerine odaklanılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Halka Kapalı Şirketlerde İç Kontrollerin Mevcut Durumu ve Riskler

Yapılan değerlendirmelerde halka kapalı şirketlerde mevcut iç kontrollere ilişkin çok önemli zaaflar tespit edilmekte ve bu zaaflar şirketleri ciddi risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Aşağıda Türkiye'de halka kapalı patron ve aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan durumlar özetlenmiştir:

- Kontrollerin genellikle formal olarak tanımlanmamasından dolayı mevcut kontroller organizasyon genelinde bilinmemekte ve dolayısıyla tasarlandığı gibi işlememektedir.
- Şirket ortakları tarafından sağlıklı çalıştığı düşünülen birçok kontrol ve süreç, gerçekte ya kısmen çalışmaktadır veya hiç çalışmamakta

ya da hiç mevcut olmadığı görülmektedir.

- Görevlerin ayrılığı ilkesi çoğu halka kapalı şirkete, patron ve aile şirketine yabancı bir kavramdır; bazı şirketlerde ise varlıkları koruma adına kısmen de olsa temel unsurlar uygulanmaktadır. Çoğu zaman bu sorun şirketlerde suistimal riskini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Doğru bir şekilde tasarlanan ve işleyen bir kontrolün (entegre çalışan sistem ve süreçlerin de desteği ile) hata ve suistimali “oluşmadan önce” ortaya çıkarması beklenirken, Türkiye'deki uygulamalarda, kontroller genellikle hata veya suistimali “meydana geldikten sonra” ortaya çıkaracak şekilde ve kişiye bağımlı olarak tasarlanmaktadır.

- Çoğu zaman finansal raporlama üzerindeki kontroller resmiyet ve disiplinden uzak manuel yöntemlerle uygulanmaktadır.

- Çalışanlar çoğunlukla sorumlu oldukları işin diğer süreçlerle ve özellikle mali işler birimi ile olan etkileşimini anlayamamakta veya sorgulamamaktadır.

- Oluşan hataların önemli bir kısmının operasyonel birimler ile mali işler ve idari birimler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir.

- Uygulanan kontroller ağırlıklı olarak kişiye bağımlıdır ve çalışanlar yaptıkları işlemler ile ilgili yetersiz dokümantasyon yapmaktadır. Dokümantasyonun yetersiz olması durumu personel devir hızının yüksek olması ile birleşince, kurumsal hafıza yerleşmemekte ve süreçlerde ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır.

- Raporlama ve analizlerde “spreadsheet (hesap çizelgesi)” kullanımı hızla artarken, bu spreadsheet’ler üzerindeki kontroller yetersiz kalmaktadır.

- Yönetimdeki aile üyelerinin ve patronların çoğu zaman farkında olmadan yaptıkları kural dışı ve etik olmayan işlem ve hareketler, şirket çalışanları üzerinde “rol model” oluşturmakta ve iç kontrollerin etkin uygulanması noktasında yıkıcı bir tesir yaratmaktadır.

- Yönetimdeki aile üyeleri ve patronlar, hızla büyüyen operasyonlar çerçevesinde “rutin olmayan” önemli operasyonel işlemler yapabilmektedir. Ancak çoğu kez bu işlemlerin finansal raporlama ve mevzuata uygunluk perspektiflerinden incelenmediği ve işlem gerçekleştikten sonra şirketin çok önemli risklerle karşı karşıya kaldığı gözlem-

lenmektedir.

- Mevcut politika ve prosedürlere ilişkin şirket genelindeki iletişim eksik veya etkin değildir.
- Kontrollerin etkin çalışmamasından dolayı birçok hata ve suistimal engellenememektedir.
- İşi yönetmek için gereksinim duyulan finansal durum ve performans, nakit akımlar, finansal analizler ve temel performans kriterleri gibi unsurları içeren yönetim raporlaması çoğu zaman bulunmamakta veya çok temel unsurları taşıyan ancak yetersiz raporlama metotları uygulanmaktadır,
- Zayıf kontrol ortamının etkisi ile “hesap verme ve şeffaflık kültürü”, şirket sahipleri de dahil, çalışanlarda gelişmemiştir.
- Şirket içi birimler arasında ve üçüncü taraflarla “mutabakat kültürünün” yerleşmemesinden dolayı hata ve suistimal riski artmaktadır.
- Varlıklar, süreçler ve IT konularında önemli güvenlik eksikleri bulunmaktadır.
- Şirketlerde sistemin (kültürün de verdiği etki ile) ağırlıklı olarak güvene dayandığı, kurumsallaşmanın temeli olan “kontrol” uygulamalarının yetersiz bir seviyede gerçekleştiği görülmektedir.

Etkin İç Kontrollerin Şirketlere Sağladığı Faydalar

Etkin bir iç kontrol sisteminin tasarlanması ve uygulanması şirket içinde hata ve suistimallerin asgariye indirilmesinin çok daha ötesinde, “şirketin sürekliliği” ve “büyümesi” noktasında hayati önem taşımaktadır. İyi tasarlanmış ve uygulanan bir iç kontrol sisteminin sağlayacağı faydalar, güvenilirlik, mevzuata uyum, finansal raporlama ve operasyonel verimlilik başlıkları altında aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Etkin kontroller kimi etkiliyor ve hangi amaca hizmet ediyor?

Etkin kontroller neyi sağlıyor?

1 Şirket güvenilirliğinin artması

Şirket ortaklarının sisteme duyduğu güvenin artması

- Kontrol ve risk bazlı bir yapının oturması
- Hata ve suistimallerin minimum seviyede olduğuna dair güvence
- Yatırıma yönelme

Etkin kontroller kimi etkiliyor ve hangi amaca hizmet ediyor?

Etkin kontroller neyi sağlıyor?

1 Şirket güvenilirliğinin artması

Menfaat sahiplerinde şirkete duyulan güvenin artması (satıcılar, müşteriler, bankalar gibi)

- Şeffaflığın getireceği güvence
- Menfaat sahiplerinin bağlılığının artması
- Denetleyici otoritenin gözünde yüksek güvenilirlik seviyesinin kazanılması

Potansiyel yatırımcının yaklaşımı üzerindeki etkileri

- Şirket hisselerine daha yüksek prim verilmesi
- Yabancı ortağın kararını hızlandırması

2 Mevzuata uyumun sağlanması

İşletme faaliyetlerinin aksama/durma riski ile muhtemel dava risklerini (müşteri, satıcı ve işçi davaları gibi) asgariye indirmesi

- Sürekli büyümenin sağlanması
- Faaliyetlerin aksaması veya durmasından kaynaklanabilecek kayıpların önlenmesi
- Dava giderlerinin azalması

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Basel II'ye uyum
Yönetim kurulunun sorumlulukları
Risk teşhisi ve yönetimi
İç ve dış (bağımsız) denetim
Finansal planlama

- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olur
- Kanunlara uygunluk
- Düşük dava riski ve itibarın korunması
- Artan kredibilite neticesinde yüksek derecelendirme ve bunun sağladığı düşük faizli ucuz kredi

Yurt içi ve dışı sermaye piyasalarında halka arz/tahvil ihraç olanaklarında katalizör

- Etkin planlama, hızlı bilgi akışı neticesinde halka arz sürecinin hızlanması
- Bağımsız dış denetimin hızlı bir şekilde yürütülmesi ve tamamlanması
- Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirilmesi'nde yüksek not ve bunun getirdiği yüksek hisse senedi değeri

Etkin kontroller kimi etkiliyor ve hangi amaca hizmet ediyor?

Etkin kontroller neyi sağlıyor?

3 Doğru ve zamanlı finansal raporlama

İşletmeyi etkin ve verimli yönetmek için daha kaliteli bilgi
Enflasyonun sona ermesi ile düşen kârlılıklara önlem olarak maliyetlerin sıkı kontrolü
Küreselleşme/artan rekabet

- Etkin yönetim raporlamasının kurulması (finansal analiz, finansal planlama ve bütçe sistemi)
- Hızlı ve etkin karar verebilme olanağı
- Artan rekabet gücünün getirdiği kârlılık

Hata ve suistimallerden kaynaklanabilecek yanlışlıkların minimize edildiği "doğru ve gerçeği" gösteren finansal tablolar

- Mevzuata uyum
- İtibarın korunması
- Maddi kayıpların önlenmesi

Dış denetim ve dış denetçilerle olan ilişkiler
Muhasebe ve denetim standartlarındaki değişiklikler

- Kontrol ve risk bazlı "katma değer sağlayan dış denetim" ile şirketlerin parasının karşılığını alması
- Finansal tabloların şirket tarafından değişen muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanabilmesi

4 Operasyonel verimlilik

Yönetim ve çalışanlar arasında roller ve sorumluluk açısından netlik

- Etkin iş dağılımı sonucu artan verimlilik ve motivasyon
- Kritik çalışanlara bağımlılığın azaltılması

Etkin kontroller kimi etkiliyor ve hangi amaca hizmet ediyor?

Etkin kontroller neyi sağlıyor?

Operasyonlar

- Etkin ve verimli iş süreçleri sonucu maliyetlerin etkin kontrolü
- Kaynaklarının optimum seviyede kullanımı (insan kaynakları, sistemler gibi)
- Operasyonel hataların minimize edilmesi
- Etkin ve sürekli operasyonel risk değerlendirmesi

Sonuç olarak, etkin bir iç kontrol sistemi şirkete birçok açıdan değer katmakta ve şirketin sürdürülebilir büyüme stratejisine destek sağlamaktadır.

İç Denetim

İç Denetim Nedir ve Neden Önemlidir?

İç denetim, bir şirketin sistem ve süreçlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, şirketin risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

Şirket yönetim kurulları ve yöneticilerinin karar verme mekanizmalarında uygulanan genel kabul görmüş yaklaşım; karar mercisine finansal ve finansal olmayan bilgi akışının sağlanması, gelen bu bilgilerin kalitesinin kontrolü (doğruluğu ve tamlığı) ile değerlendirilmesi ve şirket yönetimine ilişkin tüm kararların bu değerlendirme sonuçlarına göre alınmasıdır. İşte bu noktada şirkette iç denetim mekanizmasının kurulmasının zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

İç denetim şirket ortaklarının talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda birçok alanı kapsayabilir. Operasyonların verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, suistimalin önlenmesi ve araştırılması, varlıkların korunması ve kanunlara uygunluk gibi konular iç denetimin faaliyet alanına giren en önemli konulardır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin oluşmasında iç denetim faaliyetlerinden yararlanılması, şirket ortağı aile üyeleri, yönetim kurulu ve yönetim arasında dengenin sağlanması, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması açısından güvence ifade etmesi nedeniyle büyük önem taşımaktadır.

Aile Şirketlerinde İç Denetim İhtiyacı Nasıl Oluşur?

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında işletme ekonomisinin temel kavramlarından biri olan iç denetim mekanizmasının, tamamen şirket sahiplerinin temel ihtiyaçlarından ortaya çıkan bir işlev olduğu görülmektedir. Buradaki en temel ihtiyaç şirket varlıklarının korunmasıdır, ki bu noktada iç denetimin güvence veren (değer koruyan) işlevi ortaya çıkar. Türk aile şirketlerinde iç denetim faaliyetlerinin oluşturulma

sürecinde aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan durumlar kısaca aşağıdaki olgunluk seviyeleri ile açıklanabilir:

Sonuç olarak yukarıdaki seviyelerden de anlaşılacağı üzere, iç denetim mekanizması öncelikle şirketin değerlerini korumak ve sonrasında bu değerleri geliştirmek amacıyla kurulur ve yürütülür.

ŞİRKETLERİN İÇ DENETİM İHTİYACI BAKIMINDAN OLGUNLUK SEVİYELERİ

SEVİYE 1

- Şirket küçük veya orta ölçeklidir.
- Şirket ortakları veya aile üyeleri şirketin varlıklarını koruma güdüsü ile formal olmayan işlem seviyesindeki kontrolleri bilfiil kendileri yapmaktadır.
- Bu kontroller, ağırlıklı olarak şirket yönetimi için en önemli finansal bilgi durumundaki kasa ve bankadaki para ile stoklar üzerinde odaklanır.
- Diğer mali bilgiler ile operasyonel süreç ve mevzuata uyuma ilişkin risk ve kontroller önem sıralamasında çok geridedir.

SEVİYE 2

- Şirket hızla büyümekte, şirket ortakları ve aile üyeleri halen işlem seviyesindeki kontrolü ellerinde tutmak istemektedir.
- Bu noktada kontrollerin yerine getirilmesinde güvenilen kişiler daha sıklıkla kullanılmaya başlanılmıştır.
- Organizasyonda kişiye bağımlılık artmaktadır.
- Yapılan kontroller yazılı olmayıp, bir bütünsellik içinde tutarlı olarak yapılmamaktadır.

SEVİYE 3

- Şirket ortakları ve yöneticiler büyüyen ve karmaşıklaşan organizasyonda sıklıkla hata ve suistimaller ile karşılaşmaya başlamaktadır.
- İşlem seviyesinde hatalar fazla olmasına rağmen, kontrol ortamı yerleşmediği ve hesap verme kültürü gelişmediği için çalışanlarda sorumluluk duygusu oluşmamaktadır.
- Şirket ortak ve yöneticilerinde varlıkları koruma odağında (finansal raporlama, operasyonel ve mevzuat risklerinin birçok unsuru da dahil) endişe artmakta, sağlıklı bir kontrol sistemine ve denetime olan ihtiyaç kendini göstermektedir.
- Performans göstergeleri ve ölçüm sistemi

SEVİYE 4

- Şirket ortakları öncelikle varlıkların ve sermayenin korunması odağında güvence veren bağımsız bir iç denetim mekanizması kurulmasına karar verir.
- İç denetim faaliyetleri bir program çerçevesinde ve varlıkların korunması odağında (finansal raporlama, operasyonel ve mevzuat risklerinin birçok unsuru da dahil) planlanmaya ve yürütülmeye başlanmıştır.
- Şirket, amaçları doğrultusunda yeterli güvenceyi iç denetim mekanizmasından almaya başlamıştır.

SEVİYE 5

- Varılan bu olgunluk seviyesinden sonra iç denetim mekanizmasından beklentiler çeşitlenmekte ve artmaktadır.
- İç denetim “değer koruma işlevi” kapsamında şirket genelinde iç kontroller, finansal raporlama ve mevzuata uyum, operasyonel konularda denetim faaliyetleri yapmaya odaklanmıştır.
- İç denetim mekanizmasında “değer koruma” noktasından “değer katma” noktasına kayış gözlemlenir. İleri bir olgunluk seviyesi olan bu seviyede iç denetim iş süreçlerinin geliştirilmesi, operasyonel verimlilik, kurumsal risk yönetimi gibi değer katan danışmanlık hizmetleri alır.

Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılması

İç denetim faaliyetinin işletmelerde başlatılması için ise genellikle üç temel yaklaşımdan biri tercih edilir.⁴ Bu yaklaşımlar;

- (1) işletme içinde iç denetim birimi kurularak veya iç denetçi istihdam edilerek iç denetim faaliyetinin başlatılması (iç kaynak kullanılması),
- (2) işletme dışı profesyonel bir kurumdan iç denetim hizmeti alınması (dış kaynak kullanılması),
- (3) işletme içi ve dışı kaynakların birlikte kullanılması (eş kaynak kullanılması)’dır.

Söz konusu yaklaşımlardan anlaşılacağı üzere iç denetim faaliyeti sadece işletme içi kaynaklarla yürütülen bir faaliyet olmayıp, dış kaynak kullanımına da açık bir faaliyettir.

Hangi yaklaşımın tercih edilmesi gerektiği ise; işletme ölçeği, yönetimin tutum ve anlayışı ile işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride konuya ilişkin düzenlemelerin öngördüğü esaslara göre belirlenmektedir.

İç denetim faaliyetinin iç ve dış kaynak kullanılması ya da her iki kaynağın birlikte kullanılması suretiyle gerçekleştirilebilir olması, işletmelerde etkin ve katma değer yaratan bir iç denetim faaliyeti için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve donanımın gerekli ve yeterli yetkinlikte ekonomik ve verimli olarak sağlanmasına imkan vermektedir. Aynı zamanda iç denetim faaliyetinin tanımında belirtildiği üzere bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık işlevini yerine getirmesini sağlamaktadır.

Kullanılacak kaynaklara göre uygulamanın başarılmasında etkili olacak faktörleri aşağıda belirtilen şekilde ifade edebiliriz⁵:

İç denetim faaliyetinin başlatılması, kurulması işletme içi kaynaklarla gerçekleştirilecekse; öncelikle üst yönetimin uluslararası standartlarda bağımsızlığını ve tarafsızlığını güvence altına aldığı, tam destek sağladığı bir iç denetim faaliyetini başlattığını taahhüt etmelidir. İç denetim faaliyeti ile ilgili işletme içinden görevlendirilecek ya da dışarıdan istihdam edilecek kişilerin yetkinlikleri göreve uygun olmalı, mesleki sertifika sahibi ya da sertifika almaya aday kişiler arasından seçilmelidir. İşletme organizasyonu içinde iç denetim faaliyeti bağımsızlığını ve tarafsızlığını sağlayıcı biçimde konumlandırılmalıdır. Bu nedenle icradan sorumlu pozisyonlara bağlı olmamalıdır.

İç denetim faaliyetinin başlatılması, kurulması işletme dışı kaynaklarla gerçekleştirilecekse; dış kaynak sağlayıcıların yetkinlikleri, donanımları, itibarı, deneyimleri, referansları uygun olmalı, bağımsızlığını ve tarafsızlığını etkileyecek herhangi bir mali, kurumsal veya kişisel ilişkisi bulunmadığından emin olunmalıdır.

İç denetimin şirketin geneline sirayet etmesi, bu birimde görev alan personelin iyi bir eğitim ve geçmiş iş tecrübesine sahip olması kaçınılmazdır. Mesleki yeterlilik, dürüstlük, tarafsızlık, gözlem becerisi, problem çözme ve analitik düşünme, iletişim becerisi, etkin dinleme, görüşme teknikleri, mesleki şüphecilik ve raporlama gibi hususlar, iç denetim personelinin sahip olması beklenen önemli nitelikleri içinde sayılabilir. İç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini

4 IIA, Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, TİDE Yayınları, No: 3, sayfa 3. 2004

5 Uzun, A.K., İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri, www.denetimnet.net, Nisan 2007

yaparken objektif davranmalıdır.

İç denetim faaliyetlerini yerine getiren personelin, kurum içinde, iç denetim faaliyetlerinin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, bu imkanı sağlayabilecek bir yönetim kademesine bağlı olması gerekmektedir. Ancak bu durumda iç denetim faaliyetlerinin kapsamı, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması hususlarında her türlü müdahaleden uzak ve serbest denetim faaliyeti yürütülebilir. Bu yönetim kademesi şirketin yönetim felsefesi ve kurumsal yönetim uygulamaları ile belirlenebilir.

Genel kabul görmüş uygulamalarda iç denetim birimi, denetim komitesine veya yönetim kuruluna raporlamaktadır. Bazen bu raporlamanın icra kuruluna veya şirketin genel müdürüne yapıldığı görülmektedir ki bu yukarıda anlatılanlar ışığında bu sağlıklı bir yöntem değildir.

Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesi

Genel olarak iç denetim fonksiyonunun şirket genelinde üstlendiği rol aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetime ilişkin süreçlerin, politikaların ve prosedürlerin etkinliği ve yeterliliği konusunda değerlendirmeler yapar;
- Bu süreç, politika ve prosedürlere ilişkin önemli bulguları düzenli olarak raporlar ve gerektiğinde geliştirilmesi gereken alanlarla ilgili tavsiyelerde bulunur;
- İç kontrol mekanizmalarındaki zayıf yönlerle ilişkin olarak yönetime çözüm önerilerinde bulunur, uygulanması üzerinde mutabık kalınan önerileri takip eder, zamanlı olarak uygulanmayan çözüm önerilerini uygulanmama sebepleri ile birlikte raporlar;
- Yıllık iç denetim planlarının yürütülmesine ve iç denetim kaynaklarının yeterliliğine ilişkin bilgi sağlar;
- İç denetim faaliyetlerini, şirket genelindeki ilgili taraflar (mali işler, risk yönetimi gibi) ve bağımsız dış denetçi ile koordine eder.

İç denetimin yürütülmesindeki safhalar aşağıda özetlenmiştir:

I. Safha - Kurum seviyesinde risklerin değerlendirilmesi ve denetim planının oluşturulması

Bu safhada kurumsal hedefler ve bu hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek kurum genelindeki riskler tespit edilir. Tespit edilen risklerin yaratabileceği muhtemel etki, bu risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve yönetimin risk iştahı değerlendirilerek iç denetimde odaklanılacak alanlar belirlenir ve denetim planı oluşturulmaya başlanır.

II. Safha - Denetim çalışmasının planlaması ve kapsamının çıkarılması

Denetlenecek olan faaliyetler, süreçler ve sistemler çerçevesinde kontrol hedefleri tespit edilir ve şirkette tespit edilen risklerin bu kontrol hedefleri ile karşılaştırılması sonucunda "Risk & Kontrol" matrisi oluşturulur. Bu çalışmada suistimal riskleri de dikkate alınır. Bu safhadan sonra detaylı olarak "Denetim Planı" ve "Denetim Programları" oluşturulur.

III. Safha - Denetimin yürütülmesi

Denetçi şirket genelindeki süreçleri ve sistemleri anlamaya yönelik çalışma yapar. Bu çalışmada süreç haritaları çıkarılarak, süreçler üzerinde riskler ve kontroller tespit edilir. Mevcut kontrollerin yapısı değerlendirilerek, denetim plan ve programında yapılması gereken güncellemeler yapılır. Bu safhadan sonra test edilmesi planlanan kontroller ve detay testler yapılarak denetim faaliyetleri yürütülür.

IV. Safha - Raporlama

Potansiyel tüm bulgular tespit edilir. Bulgunun önemi ve etkileri dikkate alınarak önceliklendirme yapılır. Bu önceliklendirme sonucunda geliştirilmesi gereken alanlar ile çözüm önerileri hazırlanır ve raporlanır.

İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi

Daha önceki bölümlerde iç kontrol ve öneminden bahsedilmişti. İç kontrol, süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, işletmenin hedeflerine ulaşmasında bir araçtır. Makul ölçüde güvenilirlik sağlar. Bu özellikleri ile iç kontrol, yönetimin sorumluluğundadır. İç denetim ise, şirketlerin iç kontrollerinin tasarımını ve etkinliğini değerlendiren, yönetimden bağımsız olması beklenen bir değerlendirme

fonksiyonudur. Bu nedenle iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir.

İç Denetim Mekanizmasının Sağladığı Faydalar

İç denetim bölümünün etkin şekilde kurulması ile şirketlerin elde edeceği faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Varlıkların ve sermayenin korunmasında yönetim kurulu ve yöneticilere güvence verir;
- Verimlilik ile ilgili konulardaki geliştirme alanlarını tespit eder ve çözüm önerileri üretir;
- Şirket performansını ölçer, hedefleri engelleyen unsurları tespit eder;
- Kontrollerin etkinliği üzerinde görüş bildirir;
- Riskleri tespit eder ve yönetilmesine yardımcı olur;
- Faaliyetlerin mevzuata uyumluluğunu ölçer ve mevzuata uyumu güçlendirir;
- Şirket ortakları, yönetim kurulu ve yöneticiler de dahil, tüm çalışanlarda hesap verme ve şeffaflık kültürünü geliştirir.

Mali İşler Fonksiyonu

Türk aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayacak en önemli mekanizmalardan biri de mali işler fonksiyonudur.

Mevcut uygulamalar ışığında aile şirketlerinde mali işler fonksiyonu (muhasabe ve finans) ağırlıklı olarak muhasabe kayıtlarının tutulması ve vergi kanunlarına uyum faaliyetleri üzerinde odaklanmaktadır. Oysa ticari hayatın bu denli zorlaştığı bir ortamda yukarıdaki geleneksel faaliyetlerin yanında mali işler fonksiyonundan beklenen temel işlev; şirketin stratejik karar verme mekanizmasını destekleyecek finansal bilgilerin zamanlı ve doğru olarak sağlanması ile yönetim kurulu ve yönetime destek ve güvence sağlamak olmalıdır. Mali işler birimi, bu katma değer ile aile şirketinin "iyi yönetimine" ve dolayısıyla sürdürülebilir büyümesine destek olacaktır. İşte bu noktada mali işler fonksiyonunun kurumsal yönetim ile yakın ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Etkin çalışan bir mali işler biriminin, risk yönetimi, iç kontrol sisteminin yapılandırılması ve gözetimi, aile üyeleri de dahil tüm menfaat

sahiplerinin ihtiyaç duyduğu güvenilir bilgiyi içeren raporlamanın üretilmesi ve performans yönetiminde oynadığı etkin rol, kurumsal yönetimin uygulanmasındaki mali işler biriminin önemini ortaya koymaktadır.

Mali işler fonksiyonunun odağında bulunan yönetim raporlaması, finansal raporlama, bütçe, finansal planlama, kârlılık analizleri, vergi yönetimi ve planlaması, maliyet ve giderlerin kontrol edilerek düşürülmesi, mevzuata uyum, varlıkların korunması gibi konular bir aile şirketinin tüm menfaat sahiplerini yakından ilgilendiren ve bir şirketin iyi yönetimi adına sağlıklı bir şekilde uygulanması gereken çok önemli unsurlardır.

Yukarıda belirtilen vizyona sahip bir mali işler biriminin yapılandırılması, yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Bu anlamda etkin bir mali işler fonksiyonu, teknik özellikleri yanında yönetim becerisi olan personelin istihdamını, sistemsel ve teknolojik yatırımı zorunlu kılmaktadır. Ancak uygulamalar incelendiğinde, bu yatırım için katlanılan maliyetin boyutunun, sağlayacağı faydalar düşünüldüğünde önemsiz kaldığı görülmektedir.

Finansal Raporlama ve Bağımsız Dış Denetim

Kurumsal yönetim ilkelerinin en önemli unsuru olan şeffaflık, özellikle finansal piyasalara güven vermeye yönelik kuralları ifade etmektedir. Bu güven nasıl kurulabilir? Bu süreç iki aşamalı olup, öncelikle şirketlerin finansal bilgilerinin dünyada genel kabul görmüş sistemlerle aynı dili konuşması gerekmektedir. Sonrasında da "bağımsız" bir şekilde denetimden geçmesi zorunludur. Günümüz iş dünyasında bu ortak muhasebe dili Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)'dir. Dünyanın birçok gelişmiş ekonomisi UFRS'ye geçiş sürecini ya tamamlamış ya da bu süreç devam etmektedir.

Günümüzde halka kapalı bir şirketin Türkiye'de veya gelişmiş piyasalarda menkul değerler borsalarına kote olabilmesi, özel girişim / risk sermayesi (private equity veya venture capital) çekebilmesi ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda yer alabilmesi için, şirket finansal tablolarının tam şeffaflığa dayalı bir şekilde UFRS'ye göre hazırlanarak, uluslararası standartlarda bağımsız denetimden geçmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

ler alma konusunda bir kültür oluşturur.

Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler kendilerine aşağıda belirtilen soruları sormalıdır:

- Şirketin belirlenmiş hedefleri doğrultusunda mevcut riskleri nelerdir?

- Riskin önemi ve etkisi nedir?
- Riskin gerçekleşme olasılığı nedir?
- Riskin muhtemel etkilerini azaltmak için hangi önlemler alınmıştır ve alınmalıdır?

- Alınan önlemler risklerin etkilerini azaltmada etkili midir?
- Şirket belirlenmiş hedeflerinde değişiklik yapmalı mıdır?

Risk yönetimi sürecinin iyi yapılandırılmış olmasının yanında, bu sistemin etkin bir yönetim aracı olabilmesi için basit ve esnek bir yapıya sahip olmasında büyük fayda vardır.

Şirketin ölçeği ve ihtiyaçlarına göre bir risk yönetimi birimi oluşturulur. Yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapacak bu birimin amacı, şirketin maruz kalabileceği risklerin izlenmesi ve risk yönetimi süreçlerinin yürütülmesi için gerekli politikaların geliştirilmesidir. Bu birimde görev alacak kişi(ler)in, muhasebe, finans, denetim, hukuk, yönetim vb. alanlarda iş tecrübesine sahip uzman kişiler olması önerilir.

Etkin risk yönetimi sistemi, iç kontrol sisteminin gelişimine destek olacağı gibi, iç denetim biriminin faaliyetleri için de önemli bir temel teşkil eder. İç denetim birimi, faaliyetlerini planlarken, risk yönetim sisteminin etkinliğini değerlendirmelidir.

İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi, işletme organizasyonunda yönetim kurulunun, yöneticilerin ve çalışanların yönlendirdiği operasyonların, etkinliğini, verimliliğini, finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, yasal düzenlemelere uygunluk sağlanmasını amaçlar ve bu konuda makul bir güvence sağlamak için tasarlanmıştır. İş süreçleri içinde yer almasından ötürü, bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.

İç kontrol sisteminin üç ana amacı ve beş bileşeni vardır:

Amaçları şöyle sıralanabilir:

- Standart süreçler yardımıyla ve şirketin kaynaklarını optimum seviyede kullanarak operasyonların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak;

Bu çerçevede halka kapalı şirketlerde, UFRS'ye göre hazırlanmış ve bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların menfaat sahipleri ile paylaşılması, finansal raporlamada şeffaflığı ve işletmelerde hesap verebilirlik kültürünü olumlu yönde etkileyecektir.

Kısa bir süre içinde yasalaşması beklenen Türk Ticaret Kanunu Tasarısı da halka açık olsun ya da olmasın tüm sermaye şirketlerinde muhasebe sistemlerinin ve finansal raporlamaların UFRS'nin tercümesi olan Türkiye Muhasebe Standartlarına göre uyumlu olmasını zorunlu kılmıştır. Bu çerçevede konsolide mali tabloların hazırlanması da zorunlu hale getirilmiştir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın getirdiği radikal değişiklikler

Türkiye'deki tüm halka kapalı şirketlerin (AŞ ve LŞ'ler) ajandalarında olması gereken bir önemli konunun da yakın bir tarihte yasalaşması beklenen Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın (Tasarı) şirketlere getireceği önemli değişiklikler olduğuna inanıyoruz. Bu değişikliklerin uygulanması noktasında esasen şirketin halka açık veya kapalı olması durumu veya şirketin ölçeği (küçük, orta veya büyük) herhangi bir önem taşımamaktadır. Zira kanun koyucu getirilen yeni mekanizmaları (yönetmel ve hukuki açıdan) tüm sermaye şirketlerinin ihtiyacı olan mekanizmalar olarak tanımlamaktadır.

Bu çalışmada halka kapalı şirketlerin sürekliliğini sağlaması ve büyümesi noktasında belirtilen kurumsal yönetim ilkelerinin birçok unsurunun Tasarı maddelerinde somutlaşarak hukuki bir nitelik kazanması, "tüm menfaat sahiplerinin haklarını ideal düzeyde korumaya yönelmiş yeni kurallar sistemi olan kurumsal yönetim ilkelerini" Tasarı'nın hakim düşüncesi noktasına getirmiştir.

Tasarı'nın ticaret şirketleri kitabı kapsamında getirdiği radikal değişiklikler, aşağıdaki belirtilen 15 başlıkta kısaca özetlenebilir:

Tek kişilik A.Ş. ve Ltd.

Tasarı'nın getirdiği önemli yeniliklerden biri, tek pay sahipli A.Ş. ve tek ortaklı Ltd.'dir. Bilindiği gibi mevcut düzenleme ile anonim şirketlerin en az beş, limitet şirketlerin ise en az iki ortakla kurulabilecekleri

öngörülmüştür. Bu değişiklik ile tek pay sahibi veya tek ortak, genel kurulun bütün yetkilerini kullanabilecek ve tüm kararları alabilecektir.

Yönetim kurulunda yapısal değişiklikler

Tek kişilik şirket kavramına paralel olarak yönetim kurulunun tek kişiden oluşması sağlanmış ve yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmaları zorunluluğu ortadan kaldırılmıştır. Tüzel kişilere de yönetim kurulu üyesi olma yolu açılmıştır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunludur.

Yönetim kuruluna devredilemez görev ve yetkiler

Mevcut kanun ile karşılaştırmalı olarak önemli bir değişiklik, Tasarının yönetim kuruluna murahhaslar ve genel kurul da dahil hiçbir organa devredemeyeceği görev ve yetkiler vermesidir. Bu görev ve yetkiler içinde, şirketin üst düzeyde yönetimi, yönetim teşkilatının belirlenmesi, muhasebe, finans denetimi (iç kontrol ve iç denetim), risk tespiti ve yönetimi, finansal planlama gibi işletme ekonomisinin temel kavramları, imza yetkisine haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları, yönetimle görevli kişilerin kanunlara ve iç yönetmeliklere uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurulun sunulması, borca batıklık durumunda mahkemeye bildirimde bulunması yer almaktadır.

Tasarının gerektirdiği ölçüde sorumluluğunu yerine getirmeyen yönetim kurulu üyeleri hukuki ve cezai sorumluluklarla karşılaşabileceklerdir.

Yönetim kurulunun özen borcu

Tasarın'da yönetim kurulunun özen borcuna ilişkin "tedbirli yönetici" ölçüsü getirilmiş ve basiretli iş adamı ölçüsünden vazgeçilmiştir. Tedbirli yönetici kavramı ile görevi yerine getirebilmek için yetkin olma, ilgili bilgileri değerlendirebilme, uygulamayı ve gelişmeleri izleyebilme ve denetleyebilmek için gereken yetenek ve öğrenime sahip olma anlaşılmaktadır.

Tasarın'ya göre tedbirli yönetici ölçüsüne göre hareket eden yönetim kurulu üyesinin ekonomideki bütün krizlerden, pazar şartlarındaki de-

ğişikliklerden ve belirsizliklerden doğan riskleri önceden teşhis etmesi ve gerekli önlemleri alması, aksi halde sorumlu tutulması gerekecektir.

Profesyonel yönetim kurulu

Tasarı, sermaye şirketlerinin yönetim fonksiyonuna getirdiği değişikliklerle “profesyonel yönetim kuruluna” gönderme yapmaktadır. Yönetim kurulunu, hem yapısal hem de işlevsel yönden kurumsal yönetim kurallarını da gözeterek, yeni hükümlerle düzenlemiş; bunu yaparken profesyonel yönetimi ve tam şeffaflığı özenle dikkate almıştır.

Pay sahibinin şirketine borçlanması yasaklanıyor

Tasarı'da pay sahiplerinin şirkete borçlanmaları, iştirak taahhüdünden doğan borç hariç, yasaklanmıştır. Bu düzenleme ticaret hayatında yaygın olan kötü ve sakat uygulamayı önlemeyi ve böylece pay sahiplerinin, birçok iş ve işlemde şirket kasasını kullanmalarının, kişisel harcamalarını bu kanaldan yapmalarının, hatta şirketten para çekmelerinin engellenmesi amaçlanmaktadır.

Muhasebe ilkeleri kökten değişiyor ve uluslararası genel kabul görmüş muhasebe standartları geliyor

Dünyada muhasebe uygulamalarında ortak dil olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, özdeşi olan Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ile Tasarı'ya ve Türk hukukuna girmektedir. Artık işletmelerdeki muhasebenin temel unsuru olan yevmiye kayıtları dahi TMS uyarınca hazırlanacaktır. Bu düzenleme Türkiye'deki muhasebe uygulamalarında bir devrim niteliğindedir.

Murakıplık kalkıyor, bağımsız denetim geliyor

Diğer radikal değişim, denetim düzenlemelerindedir. Tasarı'da denetçiler şirketin organı olmaktan çıkarılmış, yani murakıplık müessesesi kaldırılmış; her ölçekteki şirketlerin denetimi, bağımsız denetim kuruluşlarına veya küçük ve orta ölçekli sermaye şirketlerinde en az bir SMMM ve/veya YMM'ye bırakılmıştır. Söz konusu denetim uluslararası standartlara dayanan “bağımsız denetim” olacaktır. Denetlemenin konusu, şirketin ve şirketler topluluğunun yıl sonu (konsolide) finansal tabloları ile yıllık raporların ve envanter de dahil olmak üzere, tüm

muhasabenin denetimidir.

Denetçinin denetiminden geçmemiş finansal tablolar ve yıllık rapor, düzenlenmemiş sayılacaktır. Örneğin denetlenmemiş mali tablo veya olumlu görüş dışında, denetçi raporu almış mali tablolara göre genel kurul kâr dağıtımını yapamayacaktır. Olumlu görüş dışında denetçi görüşü almış yönetim kurulu istifa edecek, genel kurul, olağanüstü toplanarak yeni yönetim kurulunu seçecek ve denetimin yeniden yapılmasını sağlamakla yükümlü olacaktır.

Şirketler topluluğu ve topluluk şirketlerinin konsolidasyonu hukuk sistemine giriyor

Tasarı ile şirketler topluluğu ve konsolidasyon kavramları ilk kez ticaret hukukumuzda girmektedir. Ana (hâkim şirket) ve yavru ortaklıklar (bağlı şirket) arasındaki ilişkiler, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve menfaat dengesi temelinde kurallara bağlanmıştır.

Risklerini yöneten şirket kavramı geliyor

Tasarı, sermaye şirketlerinde, gereklilik görülürse, tehlikelerin erken teşhisi komitesinin kurulmasını zorunlu hale getirilmiştir.

Elektronik ortamda genel kurul ve yönetim kurulu

Tasarı ile yönetim kurulları ve genel kurullar, elektronik ortamda, yani on-line yapılabilecek ve yönetim kurulu üyeleriyle pay sahipleri on-line oy kullanabileceklerdir.

İnternet sitesi zorunluluğu geliyor

Tasarı ile sermaye şirketlerine internet sitesi kurma zorunluluğu gelecek, şirketin böyle bir sitesi varsa belli bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine özgülemeye mecbur olacaktır. Bu siteye, şirketçe yapılması gerekli tüm ilanlar, finansal tablolar, denetleme raporları başta olmak üzere tüm raporlar, sermaye piyasası aktörlerini ilgilendiren tüm bilgiler konulacaktır. Aksi halde cezai ve hukuki yaptırımlar uygulanacaktır.

Pay sahipliği demokrasisi: Azlık hakları güçlendiriliyor

Pay sahipliği ve azlık hakları ile pay sahibinin yeni dava hakları ta-

sarı ile şirketler hukukuna girmektedir.

Birleşme, bölünme, tür değiştirmede önemli değişimler

Şirketlerin birleşmeleri, bölünmeleri ve tür değiştirmeleri ayrıntılı bir şekilde Tasarı'da düzenlenmiştir. Getirilen yeni hükümlerle, sadece söz konusu yapısal değişikliklerin güvenli, şeffaf ve basit bir işlemler zinciri içinde gerçekleşmeleri sağlanmakla kalınmamış, aynı zamanda, alacaklılar ile diğer hak ve menfaat sahipleri de korunmuştur. Ayrıca işçilerin devralan şirkete geçişleri, hakları ve sorumlulukları da ayrıntılı hükümlere bağlanmıştır.

Hukuki ve cezai sorumluluklar

Tasarı ile ortakların ve yönetim kurulu üyelerinin kanundan kaynaklanan yükümlülükleri yerine getirmediği takdirde hukuki ve cezai sorumlulukları olacaktır. Cezai sorumlulukların önemli bir kısmı yenisidir. Tasarı'da adli para cezaları mevcut olup, bu ceza oluştuğu takdirde kişinin siciline işlenmesi bakımından önem arz etmektedir.

Sermaye piyasalarına açılmak: Halka Arz

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanması, halka kapalı aile şirketlerinin sürdürülebilir yapılar kurması için kilit rol oynamaktadır. "Aile Şirketleri İçin Yönetim Rehberi", bu ilkelerin hayata geçirilmesi için örnek uygulama ve prensipleri sunarak bu yapının oluşturulmasına destek sağlama amacı taşımaktadır.

Bu süreçleri belirli bir zaman diliminde yaşayarak, yönetim yapılarında belli standartları oluşturan şirketlerin önünde halka açılmak doğal bir alternatif olarak yer almaktadır.

Ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin önemli bir kısmının aile şirketi hüviyetinde olmaları, şirketin ömrünün kurucu ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleri ile sınırlı olmasını beraberinde getirmektedir. Şirketlerin bu noktada halka arz yöntemiyle profesyonel yönetim anlayışı kazanmalarının yanı sıra, finansman kaynaklarına erişebilmeleri önemli avantajlar olarak görülebilir.

Halka Arza Karar Verme

Halka arz, hisse senetlerinin çok sayıda ve önceden bilinmeyen yatırımcılara çağrı ve ilan yoluyla satışı olarak tanımlanabilir. Farklı koşullara bağlı olarak şirketin hisse senetlerini halka arz etme şekli değişebilmektedir. Şirketler mevcut sermayeyi temsil eden hisse senetlerinin bir kısmının ortak satışı şeklinde halka arz edebildiği gibi, sermaye arttırım yoluna giderek mevcut ortakların rüçhan haklarını kısıtlamak

suretiyle de halka arzı tercih edebilmekte veya her iki yöntemi birlikte uygulayabilmektedirler.

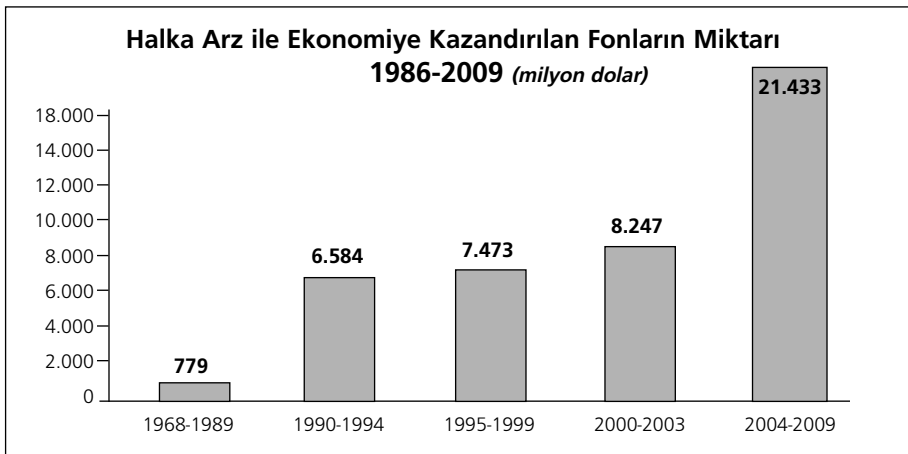
Bir şirketi halka arz kararı vermeye yönlendiren birbirinden farklı koşullar bulunmaktadır. Şirketler halka açılmak ve hisse senetlerinin organize bir pazarda işlem görmesini sağlamak suretiyle herşeyden önce önemli bir finansman kaynağından yararlanırlar. Aşağıda halka açılma ve Borsa'da işlem görmeye başlamak ile şirketlerin sağladığı faydalar sıralanmaktadır.

Finansman Sağlamak

Şirketler faaliyette buldukları sektörün ve şirketin içinde bulunduğu duruma göre farklı finansman yöntemlerini kullanmaktadır. Her bir finansman yönteminin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır.

Finansman yöntemi olarak halka arzın seçilmesi halinde, şirketler hisse senetlerini primli fiyatla halka arz ederek, alternatif finansman yöntemlerine göre daha düşük maliyetle ve uzun vadeli bir kaynak elde etmektedirler. Ayrıca şirketler, halka açıldıktan ve hisse senetleri Borsa'da işlem görmeye başladıktan sonra da hisse senetlerini teminat göstererek kredi kullanabilme, borç senedi ihraç edebilme imkanlarından yararlanmak suretiyle finansman sağlayabilmektedirler.

Aşağıdaki grafikte hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketlerin halka arzdan sağladıkları kaynak ile işlem görmeye başladıktan sonra sermaye artırımından sağladıkları kaynak toplamları verilmektedir.



Likidite Sağlamak

Halka arz edilen hisse senetlerinin organize bir pazarda istenilen zamanda, piyasa arz ve talebine göre oluşan fiyatlardan, şeffaflık içerisinde alınıp satılmasını sağlayarak hisse senetlerine likidite kazandırılmakta, mevcut ortaklara önemli bir likidite imkanı sağlanmaktadır.

Yurt İçi ve Yurt Dışı Yaygın Tanıtım

Hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketler hakkındaki çeşitli bilgiler, Borsa'nın şeffaflık ilkesi ve kamuyu aydınlatma işlevi çerçevesinde yurt içi ve yurt dışı yatırımcılara Borsa Bültenleri, veri yayın kuruluşları, basın ve yayın kuruluşları ile diğer görsel yayın kuruluşları vasıtası ile sürekli olarak ulaştırılmaktadır.

Borsa'ya ulaşan bilgilerin yayımlanması, şirketlerin ve şirket ürünlerinin hem yurt içinde hem de yurt dışında tanınmalarına yardımcı olmaktadır. Yaygın tanınmanın sağladığı avantaj çerçevesinde gerek yurt içi ve gerekse yurt dışında yerleşik bulunan ve aynı sektörde faaliyette bulunan şirketlerle işbirliğine gidebilme, ortak girişimler oluşturma ve benzeri konularda çalışmaların yapılabilmesi imkanı doğabilmektedir.

Kurumsallaşma

Bilindiği üzere ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin karakteristik özelliği aile şirketi hüviyetine sahip olmalarıdır. Bu durum şirketin ömrünün genel olarak kurucusu olan ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleri ile sınırlı olmasını beraberinde getirebilmektedir.

Şirketlerin hisse senetlerini halka arz etmesi ve Borsa'da işlem görmeye başlamaları SPK ve İMKB'nin incelemelerini içeren bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca şirketler işlem görmeye başladıktan sonra mali tablolarını belirli dönemlerde bağımsız denetim kuruluşlarına denetletirmekte, ortaklarını ve kamuyu düzenli olarak bilgilendirmekte, SPK ve İMKB'nin sürekli denetimine tabi olmaktadır.

Bu çerçevede halka açılarak hisse senetlerinin Borsa'da işlem görmesi ile şirketler, sermaye piyasasının denetim mekanizmaları sayesinde kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmakta ve profesyonel yönetim imkanlarına daha kısa sürede kavuşabilmektedirler.

Kredibilite

Şirketlerin hisse senetlerinin Borsa'da işlem görmesi bankacılık ve para piyasası nezdindeki kredibilitreyi arttırmakta, daha ucuz ve kolay kredi imkanı sağlamaktadır.

Globalleşme

Şirketlerin hisse senetlerinin Borsa'da işlem görmeye başlaması ile birlikte, şirketler yabancı ülkelerde de kolayca menkul kıymet ihraç edebilir ve o ülkede menkul kıymetlerini kote ettirerek işlem görmesini sağlayabilirler. Böylece, yurt dışı piyasalara erişebilirler. Menkul kıymetleri bir Borsa'da kote olan şirketlerin yabancı ortak bulması ve joint venture tipi ortak girişimler kurabilmesi imkanları artmaktadır.

İkincil Halka Arz İmkanı

Şirketler sadece birincil halka arz ile değil, daha sonra, hisse senetleri işlem görmekte iken yatırım ve benzeri ihtiyaçları nedeniyle ortaya çıkan kaynak gereksinimlerini mevcut ortaklarının rüçhan haklarını kısmen veya tamamen kısıtlamak suretiyle gerçekleştirebilecekleri "İkincil Halka Arz"lar ile karşılamak suretiyle yeniden bir finansman imkanı yaratabilirler. Borsa şirketi olarak sermaye piyasasından kaynak temin etmenin şirketlerin kaynak problemlerinin çözümüne sağladığı katkının önemi son yıllarda artarak devam etmektedir.

Halka Arza Hazırlık Süreci

İMKB pazarlarında işlem görebilmek için şirket hisse senetlerinin Sermaye Piyasası Kurulu kaydına alınarak halka arz edilmesi ve İMKB Kotuna/Pazar Kaydına alınması gerekmektedir.

İMKB Kotuna/Pazar Kaydına alınma, menkul kıymetler borsalarında sürekli işlem görmesi talep edilen hisse senetlerinin ilgili şartları taşımaları durumunda ilgili pazarda işlem görmesinin kabul edilmesidir.

Şirketlerin İMKB'ye ve Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurmadan önce yapmaları gereken ön hazırlıklar aşağıda verilmektedir.

Şirket İçi Çalışma Grubunun Oluşturulması

Bir şirketin halka açılarak Borsa'da işlem görmesi ile ilgili olarak, şirket içinde ve dışında yapılacak bir dizi işlem olduğu için bir çalışma

grubunun oluşturulması gerekmektedir. Söz konusu çalışma grubu, orta düzey yöneticiler, finans departmanında görevli kişiler ve halkla ilişkilerde görevli kişilerden oluşmalıdır.

Çalışma grubu İMKB ve SPK'ya başvurmadan önce yapılması gereken işlemlerin listesini çıkarmalıdır.

Aracı Kurumun ve Danışmanların Seçimi

Şirket hisse senetlerinin halka arzı için bir aracı kuruluşla aracılık sözleşmesi yapılması gerekmektedir. Söz konusu sözleşmenin tarafları şirket ve SPK tarafından yetkilendirilmiş aracı kuruluşlar olup, halka arza yetkili aracı kuruluşların listesi Sermaye Piyasası Kurulu'nun www.spk.gov.tr adresli internet sitesinde yer almaktadır.

Aracılık sözleşmesi tek bir aracı kuruluşla olabileceği gibi, halka arz tutarı arttıkça birden fazla aracı kuruluşun bulunduğu konsorsiyum ile de yapılabilir. Bu durumda bir veya birden fazla lider aracı kuruluş bulunacaktır. Yapılacak sözleşmede aracılardan ve şirketlerin hak ve sorumluluklarının yanı sıra, aracılık yüklenimi olup olmayacağı, yüklenimin ne şekilde yapılacağı, halka arz yöntemi ve diğer esaslı unsurlara yer verilir.

Aracı kuruluşlar, halka arzda aşağıdaki yöntemlerden birini kullanarak aracılık ederler:

- 1 - En İyi Gayret Aracılığı
- 2 - Aracılık Yüklenimi
 - A - Bakiyeyi Yüklenim
 - B - Tümünü Yüklenim

Aracı kuruluşlar SPK'nun düzenlemelerine uygun şekilde yüklenim tutarlarını ve oranlarını belirlemekte olup, buna ilişkin düzenleme SPK'nın Seri: I No: 26 sayılı Tebliğ'in⁶ ek madde 1'inde yer almaktadır.

Mali Tabloların Hazırlanması ve Bağımsız Denetim Şirketinin Seçimi

Halka arz için başvuruda bulunan şirketler mali tablolarını Sermaye Piyasası mevzuatına uygun olarak hazırlamak ve yetkili bağımsız denetim şirketinin denetiminden geçirmek zorundadırlar. Bu kapsamda şirketler SPK tarafından yetkilendirilmiş bağımsız denetim şirketini seçmeli ve denetim sözleşmesi imzalamalıdır.

Genel Kurul Kararı ve Esas Sözleşme Değişikliği

Halka açılmaya karar veren şirket esas sözleşmesinde sermaye piyasası mevzuatı açısından gerekli değişiklikleri yapmak için hazırladığı tadil tasarılarını SPK'ya sunar.

Şirket esas sözleşmesinde borsada işlem görecektir hisse senetlerinin devir ve tedavülünü kısıtlayıcı, ortakların haklarını kullanmalarını engelleyici hükümler söz konusu ise, bu hükümlerin esas sözleşmeden çıkarılması, ayrıca esas sözleşmenin diğer hükümlerinin sermaye piyasası mevzuatına uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Sermaye arttırımı yoluyla halka arz yapılması durumunda, TTK hükümleri dahilinde genel kurulca sermayenin arttırılmasına ve yeni pay alma haklarının sınırlandırılmasına ilişkin karar alınır.

Zaman Çizelgesinin Hazırlanması

PROSEDÜR	1. hafta							2. hafta							3. hafta							4. hafta							5. hafta							6. hafta															
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7									
SPK ve İMKB'ye müracaat	■																																																		
SPK ve İMKB incelemeleri	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
SPK kaydına alınma																																																			
İzahnamenin tescili																																																			
İzahname ve sirküler ilanı																																																			
Talep toplanması																																																			
Satış sonuçlarının İMKB'ye verilmesi																																																			
Borsa Yönetim Kurulu'nun nihai kararı																																																			
Borsa'da işlem görmeye başlanması																																																			

Halka arz süresinin uzunluğu şirketin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör ve yapısı, Borsa'ya açılma sürecinde kullanılan yöntem, piyasanın yapısı gibi çok çeşitli faktörlerden etkilendiği için bir şirketin pazarda işlem görme sürecinin uzunluğunu tam olarak belirlemek zor olmakla beraber, ön sayfada, örnek bir zaman çizelgesi yer almaktadır.

1- Zaman çizelgesinde hisse senetlerinin Borsa dışında halka arz edilmesine ilişkin süreci örneklemeaktadır.

2- Zaman çizelgesinde belirtilen 6 haftalık süreçte,

I- Halka açılacak şirketin SPK ve Borsa'ya verdiği tüm bilgi ve belgelerin tam olduğu;

II- Yapılan incelemelerde halka arz prosedürünü uzatabilecek herhangi bir unsur ile karşılaşmadığı (örneğin esas sözleşme değişikliğini gerektirecek durumlar gibi);

III- Borsa Yönetim Kurulu ile Sermaye Piyasası Kurulu toplantılarının tarihlerinde bir değişiklik olmadığı;

IV- Resmi tatillerin bulunmadığı kabul edilmektedir.

Fiyat Belirlenmesi

Halka arz fiyatının belirlenmesi halka arz sürecinin en önemli aşamalarından birisidir ve hem şirkete has gelişmelere hem de şirketin kontrolü dışındaki şartlara bağlıdır. Halka arz fiyatının gerçekçi bir şekilde yansıtılması hem başarılı bir halka arz için, hem de İMKB'de işlem görmeye başladıktan sonraki hisse senedinin fiyat performansı açısından önem taşımaktadır.

Şirketin hisse senetlerinin halk arz fiyatı genellikle aracı kuruluş tarafından hesaplanmakta olup, İMKB ve SPK tarafından müdahale edilmemektedir. Hisse senedi fiyatının belirleme yönetimine ilişkin esaslar halka arz izahnamesinde yer almaktadır.

Başvuru İçin Gerekli Belgelerin Hazırlanması

Şirket ve/veya aracı kuruluş Borsa ve SPK yetkilileri ile ihracın ilk aşamalarında görüşmelere başlarlar ve gerekli belge ve prosedür ile ilgili bilgileri alırlar.

6 Seri:1, No: 26 sayılı "Payların Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği", AB mevzuatına uyum ve uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesi amacıyla güncellenmesi çalışmaları devam etmektedir.

Başvuruda gerekli belgeler İMKB Kotasyon Yönetmeliği'nin 9'uncu maddesinde düzenlenmiş olup, genel bir formata göre hazırlansa da, şirketin ve faaliyette bulunduğu sektörün durumuna göre farklılaştırılabilmekte ve şirket nezdinde incelemeler sırasında daha farklı belgeler de istenebilmektedir. Belgeler kaşeli ve imzalı olarak teslim edilmelidir.

Başvuru dokümanları www.imkb.gov.tr adresinde "Halka Arz" bölümünde yer almaktadır.

Halka Arz Süreci

Hisse senetlerinin halka arz süreci SPK'nın, Borsa'da işlem görme süreci ise İMKB'nin incelemelerine tabidir.

Şirket hisse senetlerinin halka arz edilip işlem görmesi için aşağıdaki adımların tamamlanması gerekmektedir.

İMKB ve SPK'ya Müracaat

Şirketler tarafından gerekli evraklar hazırlandıktan sonra kayda alınması için SPK'ya, ilgili pazarda işlem görmesi için de İMKB'ye müracaat edilir. Halka arz sürecinin kısılması açısından İMKB başvurusunun SPK başvurusu ile eş zamanlı olarak yapılması faydalı olacaktır. Başvuru şirket tarafından yapılabileceği gibi yetkili aracı kuruluş tarafından da yapılabilir.

Tanıtım Faaliyetleri

Tanıtım faaliyetinin şekli ve dizaynı bu adımda belirlenir. Mümkün olduğunca çok sayıda yatırımcıyı çekmek için tanıtım faaliyetlerine gerekli özenin gösterilmesi gerekir.

Şirket hisse senetlerinin halka arz edileceğine dair şirket yetkililerinin beyanatlari olabileceği gibi, yazılı ve görsel basında şirketin faaliyetleri hakkında bilgilere yer verilebilir.

Diğer taraftan, şirketi tanıtmak amacıyla sadece ulusal alanda değil, uluslar arası finans kuruluşları ve yatırımcılar nezdinde de tanıtım faaliyetleri yapılabilmektedir.

İMKB ve SPK Uzmanlarınca Şirket İncelemesi

Şirketin halka arz ve Borsa'da işlem görme başvurusundaki eksik bilgi ve belgeleri tamamlandıktan sonra, şirket merkez ve üretim tesis-

leri Borsa ve SPK uzmanlarınca ziyaret edilerek yerinde incelemelerde bulunulmaktadır.

İşlem görme başvurusunda bulunan şirketin türüne göre (sanayi şirketi, hizmet şirketi, sigorta şirketleri, banka vb.) gerçekleştirilen incelemeler arasında çeşitli farklılıklar olsa da temelde aşağıda yer alan hususlar üzerinde durulmaktadır.

Kalitatif İncelemeler: Şirketin kalitatif değerleri genel olarak, hammadde temini, üretim prosesi, üretim tesisleri, iç ve dış satışlar, süregelen ve proje halindeki yatırımlar, yönetim ve çalışanların durumu, grup şirketleri ile ilişkiler, iştirak ve bağlı ortaklıklar, hukuki sorunlar, lisans, know-how vb. anlaşmalar, sahip olunan markalar, şirket ve sektör hakkında genel bilgiler, alınması gereken izinler, ruhsatlar ve raporlar, şirketin faaliyeti ile ilgili sözleşmeler, gayrimenkuller ve kiralama işlemleri başlıkları altında incelenmektedir.

Kantitatif İncelemeler: Şirketin finansal durumunun anlaşılması amacıyla yönelik olarak mali tabloları üzerinde durulmaktadır. Bu incelemelerde, şirketin bağımsız denetimden geçmiş mali tablo ve dipnotları incelenmekte, gerekli görülen kalemlerin incelenmesi için mizan ve muavin defterler üzerinde çalışılmakta, finansal durumunun tespiti için statik ve dinamik mali analizin yanısıra önemli rasyoların analizi yapılmaktadır.

İMKB Tarafından İlgili Pazarın Belirlenmesi

İMKB'de hisse senetleri işlem görmek üzere başvuran bir şirketin hisse senetleri İMKB uzmanlarınca yapılacak incelemeler sonrasında Borsa Yönetim Kurulu'nca verilecek kararlar, şartların sağlandığı İMKB Hisse Senetleri Pazarları'nın birinde işlem görür.

Ulusal Pazar

İMKB'nin en büyük pazarıdır.

Ulusal Pazar'da, halen sanayi şirketleri, bankalar, yatırım ortaklıkları, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 281 (diğer Borsa pazarları ile birlikte toplam 325) şirketin hisse senetleri işlem görmektedir.

Ulusal Pazar Kotasyon Kriterleri:

Ulusal Pazar kotasyon kriterleri İMKB Kotasyon Yönetmeliği'nin

13'üncü maddesinde düzenlenmiş olup, 2009 yılı için aşağıda özetlenmiştir.

a) Denetim Şartı: Son 3 yıl ve ilgili ara dönem mali tablolarının bağımsız denetimden geçmiş olması;

b) Faaliyet Süresi Şartı: Kuruluşundan itibaren en az 3 takvim yılı geçmiş olması ve son 3 yıllık mali tablolarının yayınlanması;

c) Kâr Şartı: Başvuru tarihinden önceki son 2 yılda vergiden önce kâr etmiş olması, (Halka arz edilen hisse senetlerinin piyasa değerinin en az 45 milyon TL veya halka açıklık oranının en az %35 olması halinde son 1 yılda);

d) Özsermaye Şartı: Bağımsız denetimden geçmiş son bilançosundaki özsermayesinin en az 16 milyon TL olması;

e) Piyasa Değeri ve Halka Açıklık Oranı: Halka arz edilen hisse senetlerinin piyasa değerinin en az 24 milyon TL ve nominal değerinin ödenmiş ya da çıkarılmış sermayesine oranının en az %25 olması (Bu oranın %25'in altında olması halinde, halka arz edilen hisse senetlerinin piyasa değerinin en az 45 milyon TL olması);

f) Sağlıklı Finansman Yapısı Şartı: Finansman yapısının, faaliyetleri sağlıklı bir biçimde yürütebilecek düzeyde olduğunun Borsa Yönetimi'nce tespit ettirilmiş ve kabul edilmiş olması;

g) Şirketin üretim ve faaliyetlerini etkileyecek önemli hukuki uyuşmazlıklarının bulunmaması;

h) Şirketin kuruluş ve faaliyet bakımından hukuki durumu ile hisse senetlerinin hukuki durumunun tabi oldukları mevzuata uygun olduğunun belgelenmesi.

Kurumsal Ürünler Pazarı

Kurumsal Ürünler Pazarı'nda;

a) İMKB Kotasyon Yönetmeliği'nin 15. maddesi uyarınca kota alınan menkul kıymet yatırım ortaklıkları ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları ile girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının hisse senetleri;

b) İMKB Kotasyon Yönetmeliği'nin 17. maddesi uyarınca kota alınan borsa yatırım fonları katılma belgeleri;

c) İMKB'de işlem görmesine karar verilen varantlar ve SPK düzenlemeleri uyarınca Borsa'da işlem görebilir şekilde ihraç edilmiş diğer yapılandırılmış ürünler işlem görmektedir.

İkinci Ulusal Pazar

İkinci Ulusal Pazar'ın amacı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kotasyon Yönetmeliği'ndeki kotasyon koşullarını sağlayamayan şirketler ile gelişme ve büyüme potansiyeli taşıyan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine olanak sağlamak, söz konusu şirketlerden Borsa Yönetim Kurulu'nca Borsa'da işlem görmesi uygun görülenlerin hisse senetlerine likidite sağlamak ve bu hisse senetlerinin fiyatlarının düzenli ve şeffaf bir piyasada, rekabet koşulları içinde oluşmasını temin etmektir.

Yeni Ekonomi Pazarı (YEP)

İMKB'de "Yeni Ekonomi Pazarı"nın oluşturulmasındaki amaç telekomünikasyon, bilişim, elektronik, internet, bilgisayar üretim, yazılım ve donanım, medya veya Borsa Yönetim Kurulu'nca kabul edilecek benzeri alanlarda faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin sermaye piyasasından kaynak elde etmelerini sağlamak ve söz konusu şirketlerin hisse senetlerinin Borsa'da güven ve şeffaflık ortamında, organize ikincil piyasada işlem görmesini temin etmektir.

İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı'nda İşlem Görme Şartları

İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem görmek için, hisse senetlerinin tedavülünü engelleyici bir husus bulunmamak kaydıyla,

- Şirketin mali ve hukuki durumu;
- Faaliyetleri;
- Hisse senetlerinin tedavül hacmi göz önüne alınarak, yapılacak değerlendirme sonucunda Borsa Yönetim Kurulu'nun olumlu karar vermesi gerekmektedir.

Hisse Senetlerinin Halka Arzı

Hisse senetlerinin halka arzı Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: I No: 26 sayılı Tebliğ ile düzenlenmiştir.

Buna göre, Hisse senetleri,

1. Mevcut Hissedarların Hisselerinin Halka Arzı;
2. Sermaye Artırımı Yoluyla Halka Arz;

3. Her iki yöntemin birlikte uygulanması yoluyla halka arz edilebilirler.

1) Mevcut Hissedarların Sahip Olduğu Hisse Senetlerinden Bir Kısmını Borsa'da veya Borsa Dışında Halka Arz Etmeleri

Bu yöntemde, ortaklıklardaki mevcut hissedar/hissedarlar sahip oldukları hisse senetlerinden bir kısmını doğrudan Borsa'da veya Borsa dışında halka arz edebilirler.

Bu tür halka arzlar, SPK' nın Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği"nin 5. maddesinde düzenlenmiştir.

Özelleştirme kapsamında olanlar dahil ve hisse senetleri daha önce halka arz edilmemiş ortaklıklarda, hissedarların sahip oldukları hisse senetlerini halka arz edebilmeleri için hisse senetlerinin,

a) Ortaklık ortaklık sermayesinin tamamının ödenmiş olması;

b) Hisse senetlerinin nominal değerleri toplamının, SPK' ya başvuru tarihi itibarıyla ortaklığın nominal sermayesine oranının en az (2009 yılı için);

Sermayeleri 15.900.000 TL kadar olan ortaklıklar için %25,

Sermayeleri 15.900.000 TL ile 79.300.000 TL arasında olan ortaklıklar için %15;

Sermayeleri 79.300.000 TL ve daha fazla olan ortaklıklar için ise %5 olması;

c) Hisse senetlerinde rehin veya teminata verilmek suretiyle devir veya tedavülünü kısıtlayıcı ve senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil edici kayıtların olmaması zorunludur.

2) Sermaye Arttırımı Yoluyla Hisse Senetlerinin Halka Arzı

Hisse senetlerinin sermaye arttırımı yoluyla halka arz edilmesi, SPK' nın Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği"ni 6. maddesinde düzenlenmiştir. Ön şartlar şöyle sıralanabilir:

Halka açık olmayan ortaklıklar, yapacakları sermaye arttırmıların da, ortakların yeni pay alma haklarını kısmen veya tamamen kısıtlayarak hisse senetlerini halka arz edebilirler. SPK'ya başvuru öncesinde aşağıdaki işlemler yapılır.

a) Yönetim kurulu esas sözleşmenin sermaye maddesinin değişikli-

ğini içeren madde tadil tasarısını hazırlayarak, madde değişikliği için SPK onayını alır.

b) TTK hükümleri dahilinde genel kurulca sermayenin arttırılmasına ve yeni pay alma haklarının sınırlandırılmasına ilişkin karar alınır.

Sermaye arttırımı yoluyla yapılan başvurularda, halka arz edilecek hisse senetlerinin arttırım sonrası ulaşılacak nominal sermayeye oranının en az (2009 yılı için);

Sermayeleri 15.900.000 TL kadar olan ortaklıklar için %25,

Sermayeleri 15.900.000 TL ile 79.300.000 TL arasında olan ortaklıklar için %15,

Sermayeleri 79.300.000 TL ve daha fazla olan ortaklıklar için ise %5 olması gerekir.

3) Sermaye Arttırımı Yoluyla Hisse Senetlerinin Halka Arzı ile Mevcut Hissedarların Sahip Olduğu Hisse Senetlerinden Bir Kısmını Halka Arz Etmesinin Birlikte Yapılması

Yukarıda belirtilen her iki yöntemin birlikte kullanılması imkanı mevcuttur. Bu sayede hem ortak hem de şirket halka arz yoluyla kaynak elde edebilecektir.

Satış Süreci ve Dağıtım Esasları

Halka arz işlemi daha önce izahname ve sirkülerde ilan edilen tarih ve yerde başlar. Halka arzda aşağıdaki satış yöntemlerinden biri kullanılır.

1. Talep Toplama Yöntemi

a) Sabit Fiyatla

b) Fiyat Teklifi Alma Yoluyla

2. Talep Toplanmaksızın Satış Yöntemi

3. Borsa'da Satış Yöntemi

1. Talep Toplama Yöntemi:

Sabit Fiyatla Talep Toplama ve Fiyat Teklifi Alma Yoluyla Talep Toplama olarak ikiye ayrılır.

a) Sabit Fiyatla Talep Toplama Yöntemi: Teklifler belirlenmiş tek bir fiyattan alınır. Talep toplama süresi, en az 2 iş günü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 3, en çok 5 iş günü geçtikten

sonra başlar.

b) Fiyat Teklifi Alma Yoluyla Talep Toplama Yöntemi: Asgari bir satış fiyatı tespit edilerek bunun üzerindeki veya önceden belirlenen bir fiyat aralığındaki fiyat ve miktar teklifleri toplanır. Talep toplama süresi, en az 2 iş günü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 3 en çok 5 iş günü geçtikten sonra başlar.

2. Talep Toplamaksızın Satış Yöntemi

Sermaye piyasası araçlarının bizzat ihraççı tarafından ya da aracı kuruluş vasıtasıyla belirli bir fiyat tespit edilerek, yatırımcılardan talep toplanmaksızın halka arz yoluyla satışdır. Bu yöntemi, diğer yöntemleri kullanma zorunluluğu olmayan ihraççılar kullanabilir. Bu yöntemin uygulanması halinde tasarruf sahipleri, sirkülerde belirtilen süre içinde pay bedellerini bir bankada açılan özel hesaba yatırarak sermaye artırımına katılırlar.

3. Borsa'da Satış Yöntemi

Yukarıda özetlenen prosedür hisse senetlerinin aracı kuruluşlar tarafından Borsa dışında halka arz edilmesine ilişkin prosedürdür. Şirketler diledikleri takdirde hisse senetlerini Borsa'da birincil piyasada da halka arz edebilirler. Borsa birincil piyasada halka arz yönteminin kullanılması halinde, halka arz tarihinden asgari 20 iş günü önce Borsa'ya başvurulması ve başvurunun Borsa Yönetim Kurulu'nca kabulü ve ilan edilmesi gerekmektedir.

Bu yöntemde, hisse senetleri Kurul kaydına alınmadan önce ilk Borsa Yönetim Kurulu toplantısında şirketin işlem görme başvurusu görüşülerek, Borsa Yönetim Kurulu kararı ile birincil piyasada halka arz başvurusunun kabul edilip edilmemesine karar verilmektedir. Borsa'da halka arza Borsa Yönetim Kurulu'nun karar tarihinden bir hafta sonra başlanabilir. Borsa'da halka arz, sirkülerde belirtilen süre içinde gerçekleştirilir.

Tahsislerin Belirlenmesi

Şirket istediği takdirde belli yatırımcı gruplarına halka arz edilecek hisse senetlerinden tahsisat yapabilmektedir. Tahsisat grupları, yurt içi bireysel yatırımcılar, alım gücü yüksek yurt içi bireysel yatırımcılar,

yurt içi kurumsal yatırımcılar (dernekler, vakıflar, yatırım fon ve ortaklıkları, sigorta şirketleri), yurt dışı kurumsal yatırımcılar, şirket çalışanları, bayileri vb. şeklinde belirlenebilmektedir.

Tahsisat yapılması durumunda, halka arz satış tutarının 160 milyon TL'nin üzerinde olması halinde %30, bu tutarın altındaki halka arzlar da ise %50 oranında küçük bireysel yatırımcı grubuna tahsisat yapılması zorunludur.

Ek Satış Hakkının Kullanılması

Halka arz edilen hisse senetlerine ilave olarak, yeterli talebin olması halinde, halka arz edilen hisse senetlerinin %15'ine kadar da bir ek satış hakkı söz konusu olup, arzu edildiği takdirde halka arzdan sonra bu ek satış hakkı da kullanılabilir.

Halka Arzda İşlem Yasaklılar

Hisse senetlerinin halka arz yoluyla satışında sermaye piyasası araçlarını ihraç ve halka arz eden ihraççılar ile halka arza aracılık eden aracı kuruluşların yönetim kurulu başkan ve üyeleri, kanuni denetçileri, murahhas müdürleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları ve görevleri sebebiyle bilgi sahibi olabilecek diğer personel ile bunların eşleri ile birinci derecede kan ve sıhri hısımları söz konusu sermaye piyasası araçlarını doğrudan ve dolaylı olarak satın alamazlar.

Satış Sonuçlarının Bildirilmesi

Satış işlemi tamamlandıktan sonra aracı kuruluş tarafından halka arza ilişkin satış sonuçları SPK'ya ve Borsa'ya iletilir.

Borsa Kotuna Alınma ve İşlem Görmeye Başlama

Borsa Yönetim Kurulu halka arz sonuçlarının incelenmesinden sonra şirket hisse senetlerinin işlem görebileceği pazar hakkında karar verir ve şirket hisse senetlerini Borsa kotuna veya kaydına alır. Borsa Yönetim Kurulu'nun kararından sonra halka arz sonuçları, halka arz izahnamesi ve Borsa tarafından gerekli görülen diğer bilgiler Borsa Günlük Bülteni'nde ilan edilir ve ilanı izleyen 2. iş gününden itibaren şirket hisse senetleri ilgili pazarda işlem görmeye başlar.

Fiyat İstikrarını Sağlayıcı İşlemler

Hisse senetleri Borsa'da işlem görmeye başladıktan sonra, hisse fiyatının halka arz fiyatının altına düşmesi halinde aracı kuruluş tarafından fiyat istikrarını sağlayıcı işlemler yapılabilmektedir.

Bunun için,

- Halka arzda talep toplama yönteminin kullanılması;
- Halka arza ilişkin izahnamede gerekli açıklamaların yapılmış olması gerekmektedir.

Fiyat istikrarını sağlayıcı işlemlere Borsa'da işlem görme tarihinden itibaren en çok 30 gün süreyle devam edilebilir. Fiyat istikrarını sağlayıcı işlemlerde halka arz fiyatının üzerinde emir verilememekte, sadece belirlenen işlem süresi içerisinde, işlem fiyatı halka arz fiyatının altına düştüğünde, aracı kuruluş tarafından alımda bulunulabilmektedir.

Halka Arzda Maliyetler

Hisse senetlerini halka arz edecek şirketin halka arz maliyetini oluşturan başlıca unsurları aşağıda özetlenmiştir.

1. Aracı Kuruluşlara Ödenen Ücretler

İhraççı kuruluş, halka arz tutarının büyüklüğüne, verilen aracılık hizmetinin türüne göre değişen oranlarda, halka arzın toplam tutarı üzerinden halka arza liderlik eden aracı kuruluş ile varsa diğer konsorsiyum üyesi aracı kuruluşlara aracılık komisyonu ödemektedir. Söz konusu ücretler ihraççı ile aracı kuruluş arasında yapılan aracılık sözleşmesi ile tespit edilmektedir.

2. Sermaye Piyasası Kurulu'na Ödenen Ücretler

Sermaye Piyasası Kurulu, kayda alınan ve satışı yapılacak olan hisse senetlerinin ihraç değerinin binde ikisi (%0,2) oranında kayıt ücreti almaktadır.

3. İMKB'ye Ödenen Ücretler

Hisse senetleri Ulusal Pazar'da işlem görmeye başlayan şirketlerde sermayenin nominal tutarının binde biri (%0,1) oranında kotasyon ücreti alınmaktadır. 2. Ulusal Pazar veya Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem

görmeye başlayan şirketler için pazar kayıt ücreti de, Kota Alma Ücreti ile aynı esaslar çerçevesinde hesaplanarak ilgili ortaklıklara tahakkuk ettirilir. Ancak Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem görecektir hisse senetleri için pazar kayıt ücreti, kota alma ücret tarifesinin %50'si olarak uygulanır.

4. Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'ye Ödenen Ücret

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., hisse senedi ihraççılarından çıkarılmış/ödenmiş sermayenin %0,1'ini üyelik giriş aidatı olarak almakta olup, bu tutar 2.000 TL'den az, 50.000 TL'den fazla olmamaktadır.

5. Diğer Maliyet Unsurları

İhraççı şirketin halka arz işlemleri sırasında yukarıda belirtilen ücretlere ek olarak bağımsız denetim kuruluşuna bağımsız denetim raporları için ödenen ücretler ile yurt dışı ve yurt içi tanıtım masrafları söz konusu olmaktadır.

İşlem Görme Sonrası Süreç

Bağımsız Denetim Yükümlülüğü

Hisse Senetleri Borsası'nda işlem gören şirketlerin, bağımsız denetimden geçmiş yıllık ve 6 aylık mali tablo ve dipnotları ile ara dönem mali tablo ve dipnotları, hesap döneminin bitimini izleyen ve belirlenmiş olan süreler içerisinde kamuya duyurulmak üzere Borsa'ya gönderilmelidir. Söz konusu yükümlülük yerine getirilmediği veya SPK'dan ek süre izni alınmadığı zaman, bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen şirketin işlem sırası kapatılmaktadır.

Kamuoyu Aydınlatma Yükümlülüğü

Halka açık şirketler yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek açıklamaları zamanında kamuya duyurmakla yükümlüdür. Temel kural, fiyatları etkileyecek bir bilgiden yatırımcıların haberdar edilmesidir.

Kamuoyu aydınlatma ile ilgili usul ve esaslar, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: VIII, No: 54 sayılı "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği" ile belirlenmiştir. Tebliğ uyarınca halka açık bir şirketin yöneticisi ve sorumluları hangi bilgi ve olayların bu yükümlülük kapsamına girdiğini tanımlamalı ve söz konusu bilgiyi Tebliğ'e uygun olarak tam ve zamanında kamuya duyurmalıdır.

Borsa'da işlem gören bir şirketin yöneticisi ve diğer şirket yükümlüleri, halka arz sürecinde ve sonrasında piyasalara verilen bilgilerden dolayı yükümlü bulunmaktadır. Şirkette, İMKB ve SPK'ya karşı yükümlülükleri yerine getirecek yeterli personel bulundurulmalıdır.

Temettü Dağıtım Yükümlülüğü

Halka açık şirketler yıl sonunda kâr elde ettikleri takdirde temettü dağıtmak zorundadırlar. Halka açık anonim ortaklıkların dağıtacakları temettü oranının Kurul tarafından belirleneceği ve tebliğlerle ilan edilecek miktardan aşağı olamayacağı Sermaye Piyasası Kanunu'nda belirtilmiştir.

Halka açık anonim ortaklıkların 2007 yılı kârlarından dağıtacağı birinci temettü tutarı, hesap dönemi kârından kanunlara göre ayrılması gereken yedek akçeler ile vergi, fon ve mali ödemeler ve varsa geçmiş yıl zararları düşüldükten sonra kalan dağıtılabilir kârın en az %20'si olarak belirlenmiştir. Hisseleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar, genel kurullarının alacağı karara bağlı olarak temettüyü,

- Tamamen nakden dağıtma;
- Tamamen hisse senedi olarak dağıtma;
- Belli oranda nakit belli oranda hisse senedi olarak dağıtarak kalanı ortaklık bünyesinde bırakma;
- Birinci temettü tutarının mevcut ödenmiş sermayenin %5'inin altında olması durumunda nakit ya da hisse senedi olarak dağıtmadan ortaklık bünyesinde bırakma konularında serbesttir.

Ancak ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça ve esas sözleşmede pay sahipleri için belirlenen birinci temettü dağıtılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve temettü dağıtımında imtiyazlı pay sahiplerine, katılma, kurucu ve adi intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyeleri ile diğer kişilere kâr payı dağıtılmasına karar verilemez.

Kurul düzenlemeleri uyarınca nakit temettü dağıtımı, ortaklıklarca hesap dönemini izleyen 5'inci ayın (Mayıs), bedelsiz hisse biçiminde temettü dağıtımı ise 6'ncı ayın (Haziran) sonuna kadar tamamlanmak zorunda olup, ortaklar tarafından tahsil edilmeyen temettü bedelleri, 2308 sayılı Şirketlerin Müruruzamana Uğrayan Kupon, Tahvilat ve Hisse Senedi Bedellerinin Hazineye İntikali Hakkında Kanun uyarınca dağıtım tarihinden itibaren 5 yıl sonra zaman aşımına uğramaktadır.

Kotasyon/Pazar Kayıt Ücretleri

Kotasyon ücretleri kota/kayda alma, kotta/kayıtta kalma, yeniden kota/kayda alma ve ilave kota/kayda alma ücretlerinden oluşmaktadır.

1. Kota Alma ve Pazar Kayıt Ücreti Tarifesi:

Kota Alma Ücreti; Ortaklık Haklarını Temsil Eden Menkul Kıymetler İçin; Kota alınan menkul kıymetlerin nominal tutarı üzerinden %0.1 (binde bir)'dir.

Bağlı ortaklıklar ve iştirakler hariç, Kamu İktisadi Teşebbüsleri, genel ve katma bütçeli daireler ve mahalli idareler tarafından çıkarılmış ve Hazine Müsteşarlığı'nın bağlı olduğu Bakanlık'ın yazılı isteği üzerine Borsa Kotuna alınmış menkul kıymetlerde kota alma ücretinin 1/2'si (yarısı) alınır.

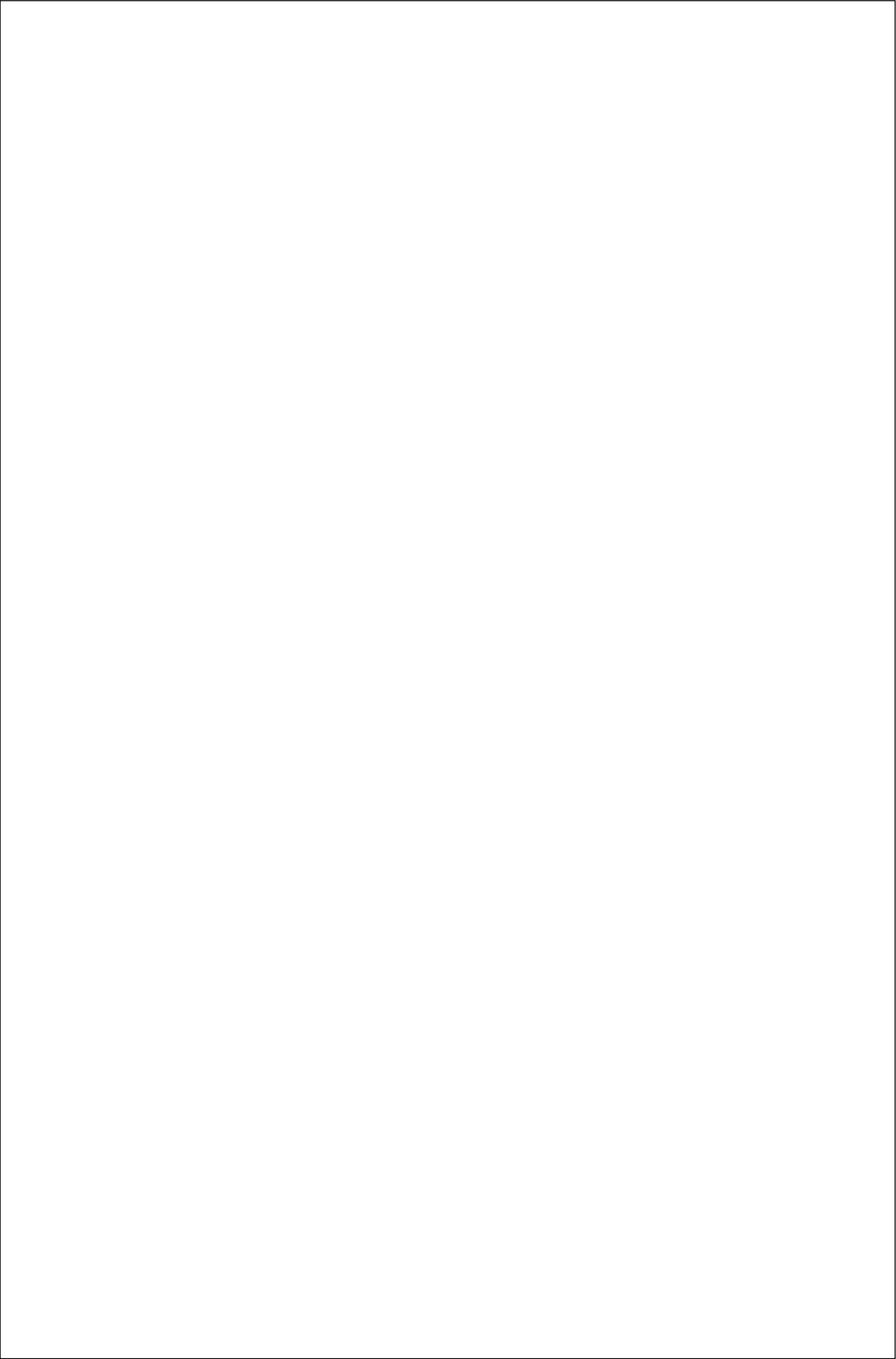
Kot dışı pazarlarda işlem gören şirketler için uygulanan pazar kayıt ücreti de, Kota Alma Ücreti ile aynı esaslar çerçevesinde hesaplanarak ilgili ortaklıklara tahakkuk ettirilir. Ancak Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem görecektir hisse senetleri için pazar kayıt ücreti, kota alma ücret tarifesinin %50'sidir.

2. Kotta Kalma veya Kayıtta Kalma Ücreti Tarifesi:

Kotta Kalma ücreti, Kota Alma ücretinin dörtte biri tutarındadır. Kayıtta Kalma ücreti de, Kotta Kalma Ücreti ile aynı esas ve usuller çerçevesinde hesaplanarak ilgili ortaklıklara tahakkuk ettirilir.

Diğer taraftan, temel kuralları Borsa'nın internet sitesinin "Endeksler" bölümünde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan Borsa şirketlerinin teşvik edilmesi amacıyla, kotta/kayıtta kalma ücretinin tahakkuk ettirildiği tarih itibarıyla hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketlerden "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi" kapsamında yer alacak şirketlere "kotta kalma" veya "kayıtta kalma" ücretleri %50 indirimli uygulanır.

Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem görecektir hisse senetleri için de kayıtta kalma ücreti, kotta kalma ücret tarifesinin %50'sidir.



KAYNAKÇA

- TKYD Deloitte (2006) "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?", Kurumsal Yönetim Serisi.
- TKYD Deloitte (2007) "Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim", Kurumsal Yönetim Serisi.
- Yankı Yazgan (2008) "Aile Kalmak Şirket Olmak", İstanbul: TKYD Yayınları.
- Haluk Alacaklıoğlu (2009) "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri", İstanbul: Global KOBİ Yayınları.
- Burak Koçer (2006) "İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma", Ankara: SPK Yayınları, Yayın no: 201.
- Güler Manisalı Darman (2004) "Corporate Governance Worldwide", ICC Publication No. 654.
- CIPE ve Pakistan Institute of Corporate Governance (2008), "Corporate Governance Guide for Family Owned Companies", Karachi.
- OECD (2006) "Corporate Governance of Non-listed Companies in Emerging Markets", Paris: OECD Publishing.
- David Bork, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew, ve Quentin G. Heisler (2004), "Working With Family Businesses: A Guide For Professionals (Aspen Family Business Group)", California, Jossey-Bas Inc Publishers.
- Deloitte Türkiye (2009) The Daily Times, Eylül - Ekim sayısı.
- The Hong Kong Institute of Directors (2003) "Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong".
- IFC Worldbank Group (2008): "IFC Family Business Governance Handbook", Washington.
- "Halka Arz Rehberi 2009", İMKB Kotasyon Müdürlüğü.
- Finland Central Chamber of Commerce (2006): "Improving Corporate Governance of Unlisted Companies", Helsinki.
- SPK (2005): "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Ankara: SPK Yayınları.
- TÜSİAD, "Bankacılık ve Reel Sektör İlişkilerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler Raporu", Aralık 2005, sayfa 35.
- OECD (2004) "OECD Principles of Corporate Governance", Paris.
- IIA, "Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi", TİDE Yayınları No.3, 2004, sayfa 3.
- Uzun, A. K., "İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri", www.denetimnet.net, Nisan 2007.
- Mike Cohn, "Does Your Company Put Family or Business First?", The Business Journal of Phoenix, Ocak 2005.
- N. Stinnet & J. De Frain, "Secrets of Strong Families", 1986, Little Brown Co.
- Haluk Alacaklıoğlu, "Sağlıklı ve Başarılı Aile Şirketleri: Hangi Ortak Özelliklere Sahiptirler", Global Family Business Consulting.
- Prof. Dr. Armağan Kırım, "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005.



'KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ İŞİĞİNDA'

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi

Bu rehber, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırma çabasının bir ürünüdür. Geride kalan yıllarda hazırlayarak şirketlerimizin bilgisine sunduğumuz yayınlarla ilgili olarak aldığımız geri bildirimler ve Anadolu'nun 18 ilinde düzenlediğimiz programlardaki tecrübelerden faydalanarak bu yayını yol gösterici bir çalışma olarak değerli işadamlarımızın faydasına sunuyoruz.

Çalışma hazırlanırken farklı büyüklükteki kuruluşlarımızın ihtiyaçları düzenlenen ulusal araştırmalar ile incelenmiş, farklı ülkelerdeki çalışmalar ile ortak noktalar araştırılmış ve ülkemiz için ideal yönetim sistemlerini oluşturacak uygulamalar bir araya getirilmiştir. Farklı büyüklükteki kuruluşların ihtiyaçlarının farklı düzeyde olduğu gerçeğinden hareketle Rehber getirdiği kategorizasyonlar ile farklı çözüm önerilerini sunmaktadır.

12 TL



caretta



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ