

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM HARİTASI



ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz değişim sürecinde, Türk iş dünyasından beklentiler bugüne kadar karşılaştıklarımızdan çok daha farklıdır. Dünyayı hükümetlerin mi, şirketlerin mi yönettiğinin tartışılır hale geldiği bu ortamda, ülkelerin kalkınması için öncelikle özel sektörün harekete geçmesi, sorumluluk bilinci ile paydaşlarına en fazla artı değeri yaratan kuruluşlar haline gelmesi beklenmektedir.

Süregelen çalışmalar, yakın tarihte oluşan skandalların da güdümü ile hızlandırılmış ve OECD liderliğinde hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri üye olan ve olmayan birçok ülke tarafından kabul edilmiştir. Özünde kuruluşların kendi yararı düşünülerek oluşturulan ilkeler, toplumun gelişimini de sağlayan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk başlıkları altında özetlenebilecek etik değerler bütünü olarak hayatımıza girmiştir.

Ekonomimizin iyileşmeye başladığı ve Avrupa Birliği'ne girmeye emin adımlarla ilerlediğimiz şu günlerde, özellikle Türk iş dünyasına önemli görevler düşmektedir. Bu sorumluluğun bilincinde 200 üyemiz ile, 2003 yılından bugüne İlkelerin tanınması, benimsenmesi ve için çaba göstermekteyiz. Bu uygulamalar sadece yabancı yatırımcıyı değil, aynı zamanda ülkemizdeki sermayedar ve kurumların geleceklerini de önemli ölçüde etkileyecektir. Ancak bu kavram ve uygulamalar ülkemiz için yeni olduğundan, kurumsal yönetimi geliştirme uygulamalarına başlamadan önce bir durum tespiti ihtiyacı duyulmaktaydı. Size bir rapor olarak sonuçlarını sunmakta olduğumuz araştırma, bu durum tespit çalışmasının ilk ve en önemli ayağını oluşturmaktadır; ülkemiz, iş ve akademik dünyamız için önemli bir kaynak teşkil edecektir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırması uluslararası saygın danışmanlık kuruluşu Boston Consulting Group (**BCG**) tarafından herhangi bir finansal beklenti olmaksızın gerçekleştirilmiştir. Hepimizin geleceği için yapılmış bir yatırım olarak görülmesi gereken bu çalışma için kendilerine şükranlarımızı sunarım.

Raporu incelerken görebileceğiniz gibi sonuçlar yorum ve yargılardan arındırılmış olarak dikkatinize sunulmaktadır. Konu başlıkları altında ülkemiz akademik ve iş dünyasının saygın kişilerinden aldığımız yorumlar ayrıca dikkatinize sunulmuştur. Kurumsal Yönetim Derneği olarak sonuçları değerlendirdiğimizde, gündemimize yeni girmiş olmasına rağmen kurumsal yönetim konusunda ilerlemeler kaydedildiği ve gelişmeye açık birçok konu olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların özellikle şeffaflık konusunu öne çıkarmaları, bizim de **TKYD** olarak bu konunun üzerinde durmamız gerektiği sonucunu bize göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında, 2 yıldan uzun bir süredir bilinirlik yaratmaya yönelik çalışmalarımıza, şeffaflık konusunda çaba göstererek devam etmeyi planlamaktayız. Güven ortamının sağlanmasında kaçınılmaz bir ilke olan şeffaflığın sağlanmasında katkısı olacak tüm kuruluşlardan yardımlarını beklemekteyiz.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin hayata geçmesinin artık dünden daha fazla önem taşıdığına dair inancımı belirtir, sizlere de kurumsallaşma çabalarınızda başarılar dilerim.

Sevgi ve saygılarımla,
Aclan Acar
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

ÖNSÖZ – The Boston Consulting Group

Ülkemizin önde gelen kuruluşlarının yöneticilerinin üyesi olduğu, kurumsal yönetim ilkelerinin anlaşılması ve yaygınlaştırılması amacı kurulmuş Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile ortak olarak gerçekleştirdiğimiz bu gurur verici çalışmanın sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan şirketimiz adına onur duymaktayız.

Kurumsal yönetim, yakın geçmişte gözlemlenen küresel skandallara, uluslararası borsaların düşen getirilerine, AB'nin bir parçası olma konusunda gösterdiğimiz çabalara ve doğrudan yabancı sermayeyi çekme konusundaki rekabete bağlantılı bir çok şirket için fark yaratma faktörlerinden biri olduğu gibi; Türk iş dünyasında son dönemin en sıcak gündem başlıkları arasında yer almaktadır. Ancak kavram ve uygulama açısından kurumsal yönetimin Türkiye'de oldukça yeni olduğu unutulmamalıdır. Doğrudan ve dolaylı olarak, kurumsallaşma ile ilgili ilkelerin kabulü ve bunların uygulanması Türk iş dünyasını geliştireceği gibi, sermaye sahiplerinin getirilerini ciddi anlamda arttıracaktır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi, performansı olumlu yönde etkileyebileceği gibi riski sınırlandırabilir, daha iyi kararlar verilmesine olanak tanıyabilir; en önemlisi şirketin uzun vadede hayatta kalmasını sağlayabilir. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, yatırımcılar, kredi kuruluşları, çalışanlar ve sektörel aktörler nezdinde şirketin itibarının güçlenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetimin uygulanması ülkemiz ekonomisi için sürdürülebilirlik ve kalıcı başarının teminatı olacaktır. Bu nedenler ile ülkemizde Kurumsal Yönetimin tanıtılması ve uygulanmasının başlangıç noktası olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve The Boston Consulting Group (BCG) güçlerini birleştirdiler ve elinizdeki "Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası" çalışmasına imza attılar.

Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 1000 şirket üzerinde yapılan araştırmada SPK İlkelerine uyumluluk ve performans başlıkları altında iki farklı anket kullanıldı. Çalışmanın sonuçlarını elinizdeki raporda detaylı olarak göreceksiniz ancak sonuçlara kısaca değinmek gerekirse, kurumsal yönetimin kavram bilinirliğinin olduğu, öneminin anlaşıldığı, ancak uygulamada iyileştirmelere ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Verilerin iş ve ekonomi dünyasının önde gelen kişileri ile değerlendirilerek onların yorumlarının da eklendiği bu çalışmada belirlenen öncelikler ise şeffaflığın sağlanması, doğru yönetim için yapısal planlama ve yönetim kurullarının icradan öte gözetim rollerine alışması olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya yorumları ile katılan kuruluşlar ve yöneticilerine ve anket yoluyla elde edilen verileri bizlerle yüz yüze değerlendirip yorumlarını katan, ülkemizin önde gelen üst düzey yöneticileri, denetçileri, derecelendirme uzmanları, akademisyenleri ve hukukçularından oluşan toplam 15 kişilik saygın ekibe tek tek teşekkür ederiz. Bu önemli çalışmayı gerçekleştiren takımın değerli üyeleri Sayın Güray Karacar, Sayın Burak Koçer, yine projede görev yapan stajyerler Murat Şentürk, Ahmet Gündoğan ve Gökçe Kanmaz'a ve bu projenin gerçekleşmesini sağlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyelerine ve Başkan Sayın Aclan Acar'a da teşekkürlerimizi sunarız.

Ülkemiz, ekonomimiz ve siz değerli okuyucular adına hayırlı ve faydalı olması dileğiyle,

Saygılarımızla,
The Boston Consulting Group Proje Ekibi
Muzaffer Egeli - Alp Borak - Dorukhan Acar

Araştırma Hakkında

Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası Araştırması, ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bir durum tespiti yapmayı, mevcut uygulamaları etkileyen çevresel koşulları belirlemeyi ve bu çevresel koşullar itibariyle Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin şirketlerimizin uzun vadeli performansı üzerindeki olası etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Türkiye iş dünyası profili, anket tasarımı, verilerin toplanması ve verilerin analizi olmak üzere dört bölümden oluşan araştırma süreci, Eylül 2004 ve Şubat 2005 tarihleri arasında 6 aylık bir dönemde tamamlanmıştır.

Uyumluluk ve performans başlıklı anket formları toplam 1000 firmaya gönderilmiş ve 123 kişinin katılımı sağlanarak %12,3'lük bir geri dönüş oranına ulaşılmıştır. Anketi yanıtlayanların %27'si yönetim kurulu üyesi / başkanı, %31'i genel müdür / icra başkanı, %32'si genel müdür yardımcısı / üst düzey yönetici, %11'i ise departman yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Anket formuyla elde edilen veriler, üst düzey yöneticiler, denetçiler, derecelendirme uzmanları, akademisyenler ve hukukçulardan oluşan toplam 12 kişiyle gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarla yeniden değerlendirilmiş ve bu kişilerin sonuçlarla ilgili yorumları alınmıştır.

Katılımcılar, sektörel özellikler, çalışan sayısı, finansal kriterleri itibariyle geniş bir şirket grubunu temsil etmektedir. Araştırmada temsil edilen şirketlerin ciroları, 300.000 ve 1.3 Milyar ABD Doları arasında, çalışan sayısı ise 9 ile 19.000 kişi arasında değişmektedir. Şirketlerin %72'si imalat sektörü, %13'ü finans sektörü, %12'si hizmet sektörü ve %3'ü ise birden çok sektörde (conglomerate) faaliyet göstermektedir. Bu dağılımın Türkiye genelindeki sektörel dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan şirketlerden %48'i İMKB'de işlem görmektedir.

Yönetici Özeti

Kurumsal Yönetim İlkeleri, şirketlerin sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturmalarına yönelik bir dizi standartları ve yol gösterici nitelikte düzenlemeleri ortaya koymaktadır. OECD Yönlendirme Grubu bünyesinde yapılan görüşmeler ve istişare toplantılarında da belirtildiği üzere, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin farklı hukuki, ekonomik ve kültürel şartlara uyum sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Zira, bir ülkedeki mevcut kurumsal yönetim uygulamalarını ulusal koşullardan bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. Bu nedenle, en iyi uygulamaların adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde geliştirilmesi için kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen altyapı sistemlerinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Boston Consulting Group ve Kurumsal Yönetim Derneği işbirliğinde gerçekleştirilen bu araştırma, Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarını ve bunları etkileyen alt yapı koşullarını uyumluluk ve performans başlıkları altında geniş bir perspektifle değerlendirmektedir. Anket sonuçları, Türk şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda büyük bir çaba gösterdiğini ancak bu konuda geliştirilmesi gereken birçok uygulama olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, yönetim kurullarının şirket performansına önemli ölçüde değer katmakla birlikte, bu sürecin yapısal olarak planlanmadığı görülmektedir.

Uyumluluk

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD İlkeleri'yle önemli ölçüde benzer bir yaklaşıma sahiptir. Her iki kod da, ülke kurumsal yönetim çerçevesi, hissedar hakları ve hissedarlarla ilişkiler, paydaşlar, kamuoyunu bilgilendirme/şeffaflık ve yönetim kurulu yapısı ve sorumlulukları olmak üzere 5 ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun uyumluluk bölümü de benzer bir yapıda oluşturulmuş ve bu yapıya genel görüşlerin ifade edilmesi için ayrı bir başlık ilave edilmiştir. Uyumluluk konusunda elde edilen bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Şirketlerin genel olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri konusunda bilgi sahibi olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu ilkelerin ne şekilde hayata geçirileceğiyle ilgili bilginin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür.
- Temel hissedar haklarının korunduğu ancak bunun öncelikle ana hissedarlar için geçerli olduğu görülmektedir. Azınlık hissedar hakları ise oldukça sınırlı düzeydedir.
- Paydaşların memnuniyetinin şirketin daha başarılı olması için önemli olduğu düşünülmeyle birlikte, yapısal olarak paydaş haklarının kollanması konusunda bazı eksikliklerin olduğu ifade edilmektedir.
- Türkiye'de kamuoyunu bilgilendirme/şeffaflık konusunda ciddi eksikliklerin olduğu ve bunun temelde kayıtdışı ekonomiye ve ulusal kültüre dayandığı düşünülmektedir. Gerek anket katılımcıları gerekse yüzyüze mülakat tekniğiyle görüşleri alınan katılımcılar, belli bir düzeyde şeffaflığın yasal olarak tüm şirketlere zorunlu tutulması gerektiği görüşünü savunmaktadır.
- Yönetim kurullarının işlevsel bir şekilde faaliyet gösterdiği ifade edilmiş ancak icra sürecinin çok fazla içinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, yönetim kurulunun işlevleri, üye seçimi ve atama kriterleri gibi konuların yeterince tanımlanmamış olduğu görülmüştür.

- Yönetim kurulu alt komitelerinin özellikle hukuk, finans gibi uzmanlaşma gerektiren ve üye seçimi/atama gibi yönetim kurulunun genel işleyişini ilgilendiren konularda yararlı olduğu düşünülmeyle birlikte komite uygulaması yaygın değildir.
- Katılımcıların %91'i Türkiye'de şeffaflığın oldukça sınırlı düzeyde olduğunu ve bu sorun çözümlenmedikçe kurumsal yönetim konusunda daha yapısal adımlar atılmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir.
- Katılımcıların %90'ı en azından İMKB'de işlem gören şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusunda "uygula ya da açıkla" yaklaşımının geçerli olmasını savunmaktadır.

Performans

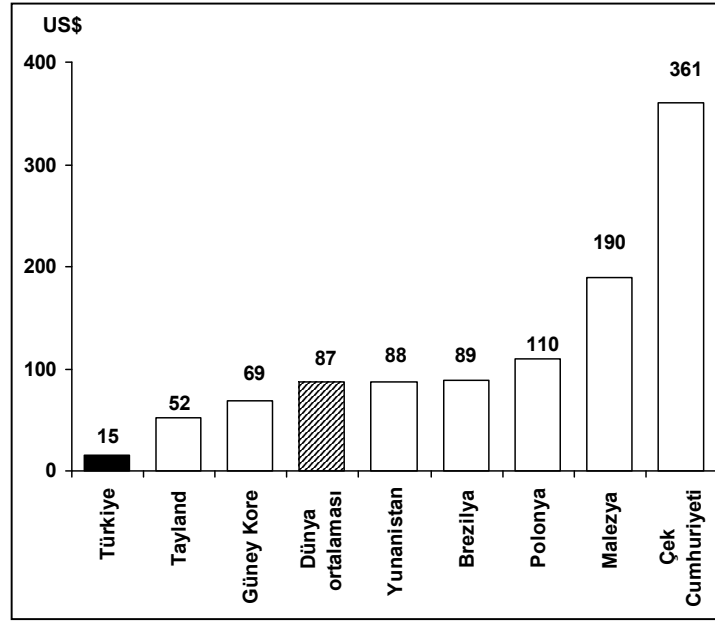
Uygun bir bileşime sahip işlevsel bir yönetim kurulu, şirkete önemli ölçüde değer katmaktadır. Yönetim kurulu rol belirginliği, yetkinliği, prosedürleri, işlevleri, bağımsız üyeler ve yapıcı davranış olmak üzere toplam 6 başlıktan oluşan performans bölümüne ilişkin bazı önemli bulgular şu şekildedir:

- Yönetim kurullarının rolü genel olarak açıkça belirlenmiş ve anlaşılmalıdır. Ancak, üyeler strateji oluşturma işlevinin yanısıra bu stratejilerin aktif olarak uygulanması rolünü de üstlenmektedir.
- Yönetim kurulu yetkinliği genel olarak yeterli görülse de, üyelerin belirlenmesi, seçimi ve atanmasına ilişkin yazılı kriterlerin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcılar yönetim kurulu prosedür, işlev ve yapılarının tatmin edici düzeyde olduğunu ve şirkete değer kattığını ancak bu işleyişin ana hissedar tutumlarına göre şekillendiğini ifade etmektedir.
- Yönetim kurulunun öncelikli işlevlerinin stratejik karar alma, bu kararların yürütülmesine öncülük yapma ve birçok durumda da bizzat icra sorumluluğunu üstlenme olarak belirlenmiştir.
- Katılımcılar, "bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin" yeni gelişmekte olan bir eğilim olduğunu ifade etmekte ve bağımsız üyelerinin performansının kişiye bağlı olduğunu savunmaktadır.
- Türkiye'de yönetim kurullarının genel olarak yapıcı bir tutum içinde olduğu ve genel müdürle yönetim kurulu arasında uyumlu bir ilişkinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir.
- Katılımcılar, Türk şirketlerinde yönetim kurullarının başarılı bir performans ortaya koyduğunu savunmaktadır. Ayrıca yönetim kurullarının –ana hissedar tarafından oluşturulması nedeniyle- tepe yönetim üzerinde yeterince güç sahibi olduğu ifade edilmektedir.

Neden Kurumsal Yönetim?

Neden Kurumsal Yönetim?

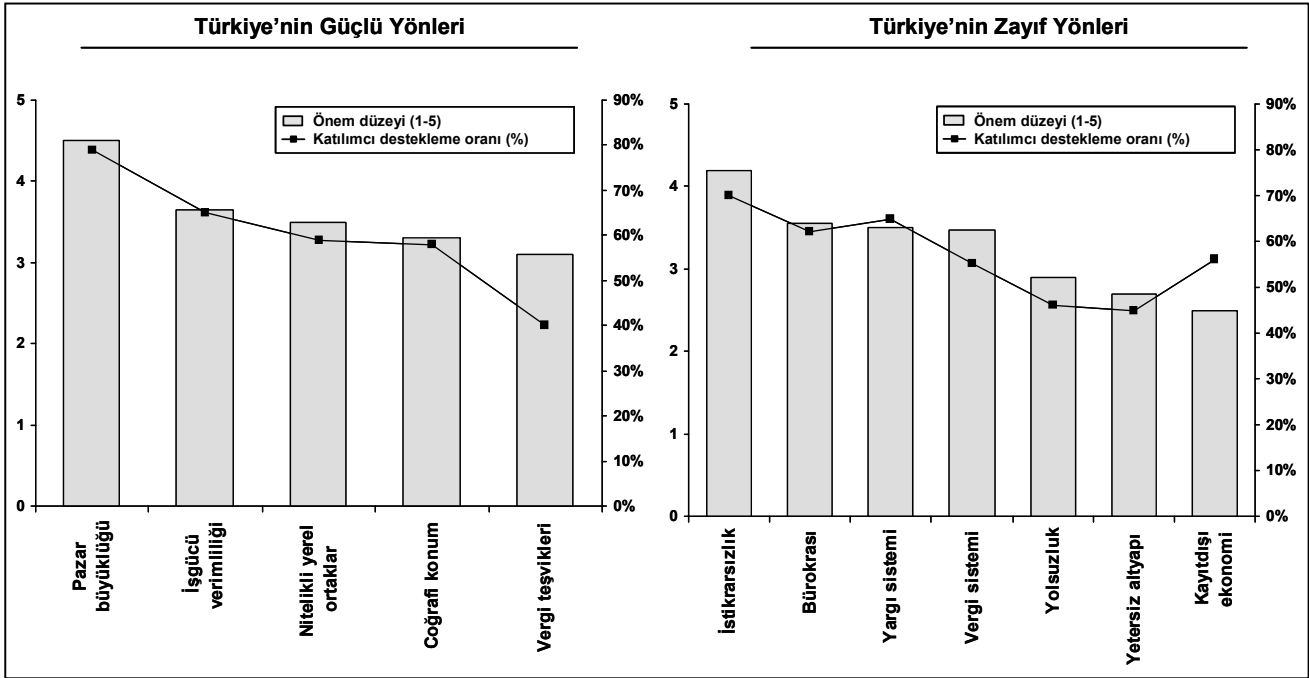
Kaynak temini ve üretim açısından çekici bir ülke konumunda olan Türkiye, kendine özgü yapısıyla bir piyasa olarak da yatırımcılara önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, doğrudan yabancı sermaye yatırımları (DYSY) açısından Türkiye'nin sahip olduğu olumlu piyasa özellikleri oranında başarılı olamadığı görülmektedir. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTD, 2004) verilerine göre, on yıllık ortalama değer dikkate alındığında Türkiye'ye dünya ortalamasının ancak 1/6'si oranında kişi başı DYSY girişi gerçekleşmiştir.



Şekil 1:

Kişi başı Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları 1992 – 2002 Ortalaması
United Nations Conference on Trade and Development, 2004

Ekonomik istikrarsızlık ve bürokratik engeller gibi sorunlar, gerek yabancı sermaye gerekse yerli sermaye için yatırım ortamının geliştirilmesini güçleştirmektedir. Foreign Investment Advisory Service (FIAS, 2002) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye'nin DYSY açısından güçlü ve zayıf yönleri Şekil 2'de verilmektedir.



Şekil 2:
Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Açısından Türkiye'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri
Foreign Investment Advisory Service, 2002

1991 – 2003 yılları ortalamasına göre sabit sermaye yatırımlarının yaklaşık 39 Milyar ABD Doları'nı oluşturan yerli sermaye de (UNCTD, 2004), yatırım ortamı açısından zayıf yönlerin geliştirilmesiyle ülke ekonomisine daha büyük oranda katkı yapabilecektir.

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temellerine dayanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin hayata geçirilmesi, yatırım ortamının iyileştirilmesine gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak katkı yapan temel faktörlerden biridir. Kurumsal yönetim, yolsuzluğun önlenmesi, kayıtdışı ekonominin azaltılması, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması gibi birçok sonucu beraberinde getirerek sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya destek olmaktadır. Öte yandan, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirmesi firmaların daha fazla hissedar değeri yaratmasını sağlamakta ve daha sağlıklı bir yatırım ortamı oluşturulmasını destekleyerek sermaye sahiplerini teşvik etmektedir. Birçok araştırma, daha sağlıklı kurumsal yönetim yapısına sahip olan firmaların orta ve uzun vadede daha yüksek finansal performans ortaya koyduğunu göstermektedir. Örneğin, Deutsche Bank Securities (2003) tarafından yapılan bir araştırma, daha gelişmiş kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olan firmaların hisse fiyatının diğer firmalarla karşılaştırıldığında ilk üç yıl sonunda %18, beş yıl sonunda ise %78,4 oranında daha fazla değer kazandığını ortaya koymaktadır.

Bütün bu veriler ışığında, gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde kurumsal yönetim yapısının geliştirilmesi sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın tesisi için kritik bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Türk şirketlerinin borç ve özsermaye niteliğinde finansman sağlayan yatırımcılara güven vererek sağlıklı bir şekilde büyümesi ve ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunması sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasıyla mümkün olacaktır.

Türk İş Dünyası Profili

Türk İş Dünyası Profili

Araştırmanın birinci adımını oluşturan bu bölümde, anket çalışması için uygun örneklerin belirlenmesi amacıyla ikinci el verilere dayalı olarak ülkemizdeki şirketlerin bölge, sektör, hukuki yapı ve çalışan sayısı itibarıyla dağılımı belirlenmiştir.

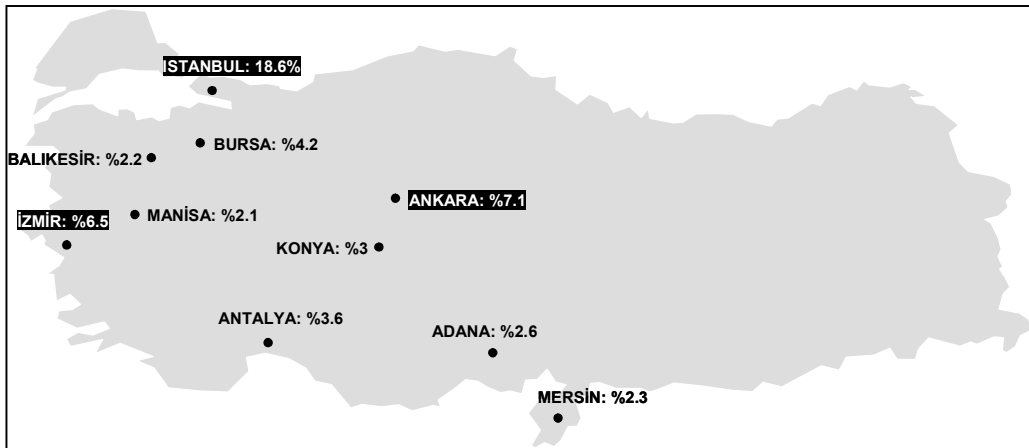
Coğrafi Dağılım

Yüzölçümü olarak en küçük bölge olmasına rağmen, Türkiye’de kayıtlı işletmelerin %32’si Marmara Bölgesi’nde faaliyet göstermektedir. En çok kayıtlı işletmenin faaliyet gösterdiği üç bölge olan Marmara, Ege ve İç Anadolu Bölgeleri toplam olarak, ülkemizdeki işletmelerin %65’ine evsahipliği yapmaktadır.



Şekil 3:
Coğrafi Bölgelere Göre İşletmelerin Dağılımı
Devlet İstatistik Enstitüsü, 2003

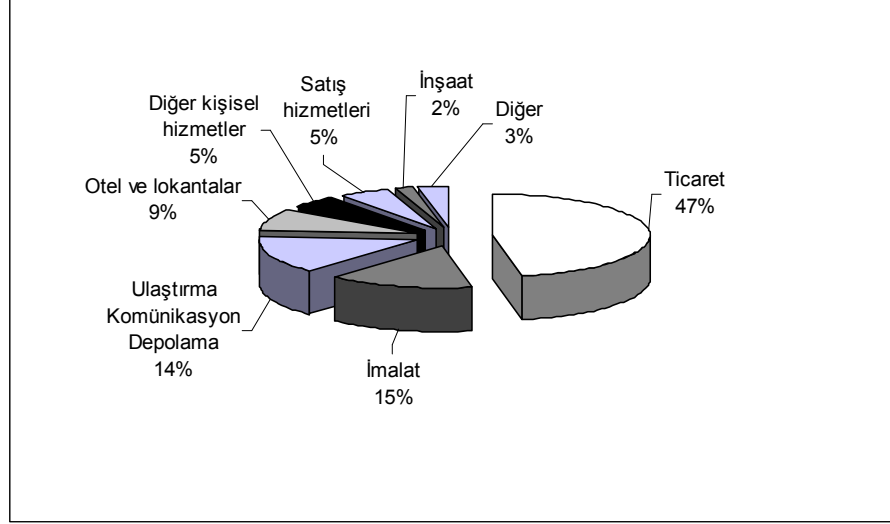
İller bazında incelendiğinde ise, kayıtlı işletmelerin yaklaşık %53’ünün en büyük 10 ilde faaliyet gösterdiği ve yalnızca İstanbul ilinin tüm Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %19’una ev sahipliği yaptığı görülmektedir.



Şekil 4:
İllere Göre İşletmelerin Dağılımı
Devlet İstatistik Enstitüsü, 2003

Sektörel Dağılım

Kayıtlı işletmelerin sayısı dikkate alındığında birinci sırada ticaret sektörünün yer aldığı ve bunu imalat sektörünün izlediği görülmektedir.



Şekil 5:
Sektörel Dağılım
Devlet İstatistik Enstitüsü, 2003

Sektörel katma değerler dikkate alındığında ise Capital Dergisi En Büyük 500 işletme listesindeki işletmelerin %60'ının imalat sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. En büyük 500 işletme arasında sadece 25 ticaret işletmesi yer almasına rağmen, perakende ticaret işletmeleri üst sıralarda yer almaktadır. En büyük 500 işletme listesinde enerji sektöründe faaliyet gösteren 14 işletmenin ise tamamına yakınının ilk 25 işletme arasında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca bu sıralamada bulunmamakla birlikte, Türkiye'de kurumsallaşma konusunda en fazla düzenlemenin geliştirildiği sektörlerden biri olarak finansal hizmetler de araştırmaya dahil edilmiştir.

Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

Türk Ticaret Kanunu hukuki yapıları itibariyle, (i) ferdi mülkiyet, (ii) adi ortaklık, (iii) kolektif şirket, (iv) komandit şirket, (v) kooperatif, (vi) limited şirket ve (vii) anonim şirket olmak üzere 7 farklı işletme türü tanımlamaktadır. Bu işletme türleri arasında yönetim kurulu oluşturma ve genel kurul toplantısı düzenleme zorunluluğu sadece kooperatifler ve anonim şirketler için geçerlidir. Ferdi mülkiyet olarak faaliyet gösteren işletmeler Türkiye'deki kuruluşların yaklaşık %80'ini temsil etmektedir. Sayıları yaklaşık 35.000'i bulan anonim şirketlerin toplam işletme sayısına oranının ise, yaklaşık %2 olduğu görülmektedir (Devlet İstatistik Enstitüsü, 2003). Hukuki yapıları itibariyle işletme türlerinin genel özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tür	Unvan, Adres	Kayıt Tarihi, Sayı, Başlangıç Tarihi	Asgari Sermaye Zorunluluğu	Azami Ortak Sayısı	Yönetim Kurulu ve Genel Kurul Zorunluluğu
Ferdi Mülkiyet	<i>Sadece vergi numarası kaydı zorunluluğu</i>				
Adi Ortaklık	<i>En küçük ekonomik birim</i>				
Kolektif Şirket	Var	Var	Yok	2	Yok
Komandit Şirket	Var	Var	Yok	2-5	Yok
Kooperatif	Var	Var	Yok	7	Var
Limited Şirket	Var	Var	500 Milyon TL	2	Yok
Anonim Şirket	Var	Var	50 Milyar TL	5	Var

Tablo 1:
Hukuki Yapıları İtibariyle İşletmelerin Genel Özellikleri

Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 96'sı 0 ile 9 kişi arasında çalışana sahiptir. Çalışan sayısı 10'un üzerinde olan işletme sayısı yaklaşık 63.000, 100'un üzerinde olan işletme sayısı ise sadece 5.000 civarındadır (Devlet İstatistik Enstitüsü, 2003).

Bu veriler ışığında, Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası araştırmasının en çok kayıtlı işletmenin yer aldığı bölgeler, katma değeri nispeten yüksek olan sektörler, çalışan sayısı 100'un üzerinde olan ve yönetim kurulu oluşturma zorunluluğu bulunan anonim şirketler üzerinde yoğunlaşması gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca, İstanbul Sanayi Odası 2003 yılı sıralamasına göre en büyük 15 işletmenin 6'sını ve İSO 500 listesindeki işletmelerin toplam cirosunun %15'ini oluşturan kamu işletmeleri de büyüklükleri ve katma değerleri itibariyle araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir.

Uyumluluk

Uyumluluk

Uyumluluk bölümü analizi anket formunu yanıtlayan 90 katılımcının yanıtlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yanıtları, temel hissedar haklarının korunduğunu ancak azınlık hakları konusunda gelişme ihtiyacı bulunduğunu ortaya koymaktadır. Veriler diğer paydaşların haklarına yönelik faaliyetlerin olumlu algılandığını ancak bu konudaki uygulamaların yapısal olarak düzenlenmediğini göstermektedir. Öte yandan, katılımcıların yanıtları şeffaflık ilkesi doğrultusunda şirketlerin kamuoyunu bilgilendirme uygulamalarının yeterince kapsamlı olmadığını ortaya koymaktadır.

Ülke Kurumsal Yönetim Çerçevesi

Katılımcıların önemli bir bölümü (%71) SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden haberdar olmakla birlikte, bu ilkeleri piyasalarda şeffaflığın ve etkinliğin geliştirilmesi için yararlı görmektedir (%74). Halka açık şirket temsilcileri arasında ilkelerin piyasalarda şeffaflığın ve etkinliğin geliştirilmesinin yardımcı olacağı düşüncesine katılım oranı ise %90 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%93) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin şeffaflık ve kamuoyunu bilgilendirme gibi bazı bölümlerinin yasal zorunluluk haline gelmesi fikrini benimsemesi, ilkelerin piyasalara olumlu etki yapacağına yönelik beklentilerle paralellik göstermektedir. İlkelerin diğer bölümlerinin ise yasal zorunluluk haline getirilmesinden çok, en azından halka açık şirketler için "uygula ya da açıkla" kuralının yerleşmesi savunulmaktadır (%90).

Katılımcılar genel olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni piyasaların gelişimi için yararlı bulmakla birlikte, piyasa yapısından kaynaklanan bazı sorunların olduğu görüşünü desteklemektedir. Katılımcıların ankette belirtilen "Türkiye'deki hukuki yapı ve iş çevrelerinin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulaması için yeterlidir." görüşüne katılım oranının %26 olduğu görülmektedir. Bu oran, büyük holding / yabancı şirket temsilcileri arasında ise %14 olarak belirlenmiştir. Öte yandan, Katılımcıların %72'si denetim, teftiş ve icra kurumlarının görevlerini yapabilmek için tam yetki ve güce sahip olduğu ve objektif olarak çalıştığı görüşünü desteklemediğini ifade etmiştir.

Ülkenin hukuki ve idari altyapısına ilişkin bazı sorunlar belirtilmesine rağmen, katılımcıların büyük çoğunluğu (%95) artan piyasa rekabeti ve Avrupa Birliği'ne katılım sürecinin, Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını olumlu yönde etkileyeceği şeklindeki anket ifadesine katıldığı görülmektedir.

Bu bulgular ışığında gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarda katılımcılar, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin genel olarak tanınır olduğunu kabul etmekle birlikte, kavramın ülkemiz için yeni olması nedeniyle tam olarak anlaşılmadığını ifade etmektedir. Anket sonuçlarını değerlendiren bir akademisyen ise, kurumsal yönetimin uygulanmasına ilişkin engellerin başında bazı kültürel sorunları vurgulamaktadır:

"Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarındaki en büyük sıkıntı kültürelidir. Türk insanları şeffaflıktan pek hoşlanmaz. Devlet insanlarımız tarafından 'baba' olarak algılandığı için, uygulamaya geçmek için devletin zorunlu kılması beklenir."

Başka bir mülakatta ise, sermaye piyasalarının yeterince derinlik kazanmamış olması nedeniyle, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının etkisinin şirketler tarafından

yeterince görülememesinin uygulamayı engelleyen etkenlerden biri olduğu belirtilmiştir.

Hissedar Hakları ve Muamele

Katılımcılar, hissedar haklarının genel olarak bilinmekte ve korunmakta olduğu şeklindeki anket ifadesini desteklemekle birlikte, azınlık hissedarlara yönelik bazı olumsuzluklar olduğu görüşünü ifade etmektedir.

Katılımcılara hissedar haklarıyla ilgili çeşitli düzenlemelerin şirketlerinde ne oranda uygulandığı sorulduğunda, genel kurul toplantılarıyla ilgili düzenlemelerin hissedar haklarının korunması açısından en olumlu bulunan uygulamalar olduğu görülmektedir. Hissedarların önemli konularda bilgilendirilmesine ilişkin düzenlemeler ikinci, yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesi ve denetlemesiyle ilgili uygulamalar üçüncü sırada yer almaktadır. Azınlık hissedarların korunmasına yönelik uygulamaların yeterli olduğu görüşünün ise nispeten daha az desteklendiği görülmektedir.

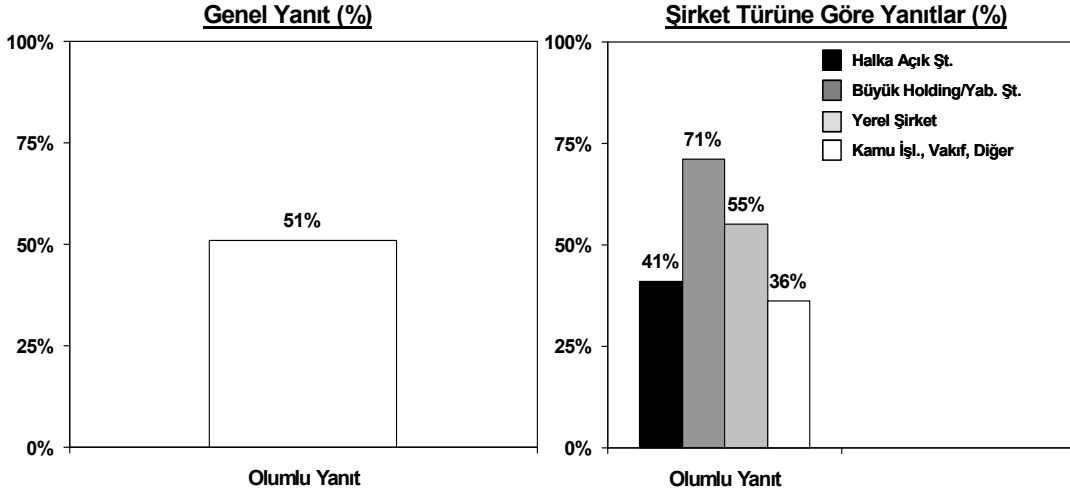
	Katılım Düzeyi 1-5
1.Genel kurul toplantısına katılım ve oy kullanma kolaylığı	4,56
2.Genel kurul toplantılarının idari kurallarının saydamlığı	4,45
3.Şirketle ilgili bilgi ve dokümanlara zamanında ve düzenli olarak ulaşabilme	4,39
4.Mülkiyet tescili ile ilgili güvenli yöntemler	4,23
5.Ana kurumsal değişiklikler (yeni hisse basma izni, olağandışı işlemler vb.) ile ilgili kararlar hakkında bilgilendirme	4,19
6.Ana faaliyet konusundaki temel stratejik değişimler ile ilgili bilgilendirme	4,06
7.Hisseleri transfer veya devretme kolaylığı	4,05
8.Yönetim kurulu üyelerini seçme / görevden alma kolaylığı	3,99
9.Yönetim kurulu üyeleri / yönetim kadrosunun çıkarlarını etkileyen şirket işlemleriyle ilgili bilgilendirme	3,83
10.Azınlık hissedarların önemli kararları anlaması ve onay sürecine katılması	3,42
11.Olağandışı işlemler (birleşmeler, blok varlık satışı vb.) ve sermaye piyasalarında kurumsal kontrolün ele geçirilmesini yöneten kurallara ana sözleşmede yer verilmesi	3,10
12.Sınır ötesi oylama ve gıyabi oylama uygulamaları	2,33

Tablo 2

Hissedar Haklarının Korunmasına Yönelik Uygulamaların Yeterliliği Algılaması

Katılımcıların temsil ettiği şirketlerin büyük çoğunluğunda yatırımcı ilişkileri departmanı ve/veya hissedarların doğrudan ulaşabileceği bir telefon numarası ve internet sitesi olmaması, azınlık hissedar haklarının korunmasına yönelik uygulamaların yetersizliği görüşünü desteklemektedir. Halka açık şirketlerin dahi %31’inde yatırımcı ilişkileri departmanı olmadığı görülmektedir.

Azınlık hissedar haklarını korumaya yönelik uygulamaların yetersiz olduğu algılamasına paralel olarak, katılımcıların yaklaşık yarısının (%51) “Türkiye’de ya hakim hissedar olmanız ya da hissedar olmamanız.” görüşünü desteklediği görülmektedir.



Şekil 6
“Türkiye’de Ya Hakim Hissedar Olmalısınız Ya da Hissedar Olmamalısınız”
Görüşünü Destekleyenler

Katılımcıların verdiği yanıtlar üzerinden yapılan yüzyüze görüşmelerde de, mülakata katılanların çoğu, Türkiye’de azınlık hissedar haklarının oldukça sınırlı düzeyde olduğunu ancak gelişme potansiyeli bulunduğunu ifade etmektedir. Örneğin bir denetim firması yöneticisi, %40’lık hisseye sahip bir ortağın bile şirketin finansal tablolarına ulaşamadığı, bu sorunun yasal düzenlemeyle çözülemeyeceği ve ana hissedarın istediği takdirde azınlık hissedar hakları uygulamasını önleyebileceği görüşünü savunmaktadır. Anket yanıtlarına ilişkin görüşleri alınan bir akademisyen ise, şu değerlendirmeyi yapmaktadır:

“Azınlık hissedarlar topal ördekler gibidir. Uçamazlar ve vurulurlar.”

Yine bir denetim firması yöneticisi, azınlık hissedarların haklarının yeterince korunmadığı yönündeki anket sonucunu desteklediğini ifade etmektedir:

“Azınlık haklarının korunmadığı gayet açık. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devredilen bankalardaki azınlık haklarının durumu bunun en açık örneğidir.”

Mülakata katılan bir derecelendirme kuruluşu yöneticisi ise, azınlık hissedarların haklarının korunmamasından çok, sorunun azınlık hissedarların yeterince bilinçli olmamasından ve yatırımlarını kısa vadeli kazanç amacıyla yönlendirerek şirkete karşı sahiplik sorumluluğu hissetmemesinden kaynaklandığı görüşünü savunmaktadır.

Azınlık hissedar haklarıyla ilgili bu olumsuz değerlendirmelere rağmen, mülakata katılanlar Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleriyle son yıllarda bu alanda önemli adımlar atıldığını ve günümüzde geçmişe oranla daha fazla koruma olduğunu ifade etmektedir. Azınlık hissedarların yönetim kurulunda temsil edilmesine ilişkin

düzenlemelerin uygulamaya konması halinde bu durumun daha da gelişeceği vurgulanmaktadır.

Paydaşlarla İlişkiler

Ankete katılanların büyük çoğunluğu (%97) şirketin uzun vadeli başarısının paydaşların tatmin edilmesiyle mümkün olacağı görüşünü desteklemektedir. Öte yandan, şirketlerin ancak %65'inde paydaşlarla ilgili yazılı resmi şirket politikası ve %60'ında resmi etik kodu bulunduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte şirketlerin %79'unda paydaşlarla ilgili uygulamalar yıllık faaliyet raporlarında belirtilmektedir.

Katılımcıların "bir paydaş grubu olarak çalışanların sorumluluklarının yanısıra bazı haklarının da olduğu" görüşüne katılım oranı %93, "bayilerin/tedarikçilerin sorumluluklarının yanısıra bazı haklarının da olduğu" görüşüne katılım oranı ise %82 olarak belirlenmiştir.

Öte yandan, alacaklı haklarının uygulanmasıyla ilgili yeterli bir altyapı olduğunu düşünenlerin oranı %20, haciz ile ilgili etkin ve yeterli bir altyapı olduğunu düşünenlerin oranı ise %26 olarak belirlenmiştir.

Anket sonuçları üzerinden gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarda alınan görüşler de, paydaş haklarına ilişkin olumlu değerlendirmeleri doğrular niteliktedir. Örneğin, bir denetim firması yöneticisi firmaların marka değerlerini korumak adına paydaşlarıyla ilişkilerinde titiz davrandığını ifade etmektedir. Mülakata katılan bir akademisyen ise, iş dünyasındaki ilişkilerin genellikle hemşerilik ilişkilerine dayalı olması nedeniyle paydaşlarla ilişkilerin olumlu düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Yüzyüze mülakat gerçekleştirilen katılımcıların genel görüşü ise, şirketlerin paydaşlarla ilişkilerinin geliştirilmesi için yasal düzenlemelerin yeterli olmayacağı görüşündedir. Buna ek olarak, paydaş haklarına yönelik uygulamaların ancak piyasalardaki rekabet düzeyine paralel olarak gelişebileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, mülakata katılan bir derecelendirme firması yöneticisi Türk şirketlerinin paydaşlarla ilişkilerini şu şekilde değerlendirmektedir:

"Anadolu'daki küçük çaplı bir tedarikçinin büyük firmalara yaptırım uygulayabilme gücü var mıdır? Paydaşların haklarını savunabilmeleri, ülkenin ekonomik durumuna ve rekabetin gelişmesiyle güç dengesizliklerinin azalmasına bağlıdır. Türkiye'de piyasa ekonomisinin henüz köklü bir geçmişe sahip olmaması rekabeti sınırlandırmaktadır."

Kamuoyunu Bilgilendirme ve Şeffaflık

Katılımcılar, kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık uygulamalarının gelişmesini gerek yerli gerekse yabancı yatırımcılar için olumlu olarak değerlendirmekle birlikte ülkenin vergi gelirlerinin artırılması için de son derece önemli olarak görmektedir. Ancak, katılımcıların büyük çoğunluğu (%91) ülkemizde şeffaflık açısından bazı temel sorunlar olduğu vurgulanmakta bu sorunlar giderilmeden kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilemeyeceği ifade edilmektedir.

Tatminkar düzeyde bilgilendirme yapılmasını zorunlu kılan düzenlemelerin yeterli olduğunu savunan katılımcıların oranı %42 olarak belirlenmiştir. Yerel şirketler temsilcileri arasında ise bu oranın %13 olduğu görülmektedir. Sermaye Piyasası

Kurulu düzenlemelerine tabi olan halka açık şirketleri temsil eden katılımcılar arasında ise, bilgilendirmeyi zorunlu kılan düzenlemeleri yeterli görenlerin oranı %61'dir.

Katılımcıların %71'inin, "Türk vergi sisteminin şirketlere getirdiği yüksek vergi yükünün şeffaflığı olumsuz yönde etkilediği" şeklindeki anket ifadesini desteklediği görülmektedir. Yerel şirket temsilcileri arasında ise bu görüşü destekleyenlerin oranının %83 olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların temsil ettiği şirketlerin %90'ında yıllık faaliyet raporu yayınlanmakla birlikte faaliyet raporuna internet sitesinde yer veren şirketlerin oranının düşük olduğu (%44) görülmektedir. Finansal bilgiler ve şirket stratejileri dışındaki konulara faaliyet raporlarında yer verme oranının ise düşük olduğu görülmektedir. Şirketlerin, ancak %37'si yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili politikalara yer verirken, yönetim kurulu üye seçim süreci, üyelerin şirketle ilişkisi konularına faaliyet raporlarında açıklayan şirketlerin oranı %34'tür.

Yüzyüze görüşmelerde alınan değerlendirmelerde de, Türkiye'de şeffaflık açısından önemli sorunlar olduğu, bu durumun vergi yükü ve kayıtdışı ekonominin yanısıra kültürel bazı nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Örneğin bir üst düzey yönetici, şeffaflığın sınırlı düzeyde olmasına neden olan kültürel faktörleri şu şekilde değerlendirmektedir:

"Türkiye'de şeffaflıktan söz etmek pek mümkün değil. Bu kısmen kültürümüzden kısmen de yanlış inançlardan kaynaklanmaktadır. Bize büyürken fazla dikkat çekmememiz öğretildi, bu bizim kültürümüzün bir parçası. Yöneticiler halen bilgi saklayarak şirketlerini koruduklarını düşünmektedir. Aynı zamanda, bazı kimseler başkalarının erişemediği bilgilere ulaşarak rekabet avantajı sağlamaktadır."

Mülakata katılan başka bir denetim şirketinin üst düzey yöneticisi de, bilginin güç anlamına geldiği ve bilgi paylaşmanın güç paylaşımı olarak algılandığını görüşünü savunmaktadır. Ancak mülakata katılan kişiler, Türkiye'deki şeffaflık düzeyinin gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında yeterli olmamakla birlikte diğer gelişmekte olan piyasalarla karşılaştırıldığında daha ileri düzeyde olduğu görüşünde birleşmektedir.

Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları

Katılımcıların %80'i, yönetim kurulu üyesi seçim sürecinin net bir şekilde belirlenmiş olduğu ifade etmiştir. Yönetim kurulu kararlarının kuruldaki tek bir kişinin kararlarından bağımsız olduğu görüşünü savunan katılımcıların oranı ise %66 olarak belirlenmiştir.

Anket sonuçları, araştırmaya katılan şirketlerde ortalama yönetim kurulu üye sayısının 7 kişi olduğunu ve bu kişilerden 1'inin bağımsız üye olarak tanımlandığını göstermektedir. Katılımcıların yalnızca %41'i şirketlerindeki bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeterli düzeyde olduğu görüşünü savunmaktadır.

Ankete katılan şirketlerin %60'ında denetim komitesi, %32'sinde ödüllendirme komitesi ve ancak %5'inde atama komitesi bulunduğu ifade edilmiştir. Yönetim kurulunun etkin şekilde çalışmasını sağlamak üzere yeterli sayıda alt komite oluşturulduğunu ifade eden katılımcı oranının %47 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öte yandan mülakata katılanlar yönetim kurulu seçim sürecinin net bir şekilde belirlenmiş olduğu yönündeki anket sonucunu desteklemekle birlikte, bunun uygulamaya geçirilmediğini savunmaktadır. Bir üst düzey yönetici seçim sürecine ilişkin anket sonucunu şu şekilde değerlendirmektedir:

“Yönetim kurulu seçim sürecine ilişkin bazı yazılı kurallar oluşturulmuş olsa da bunlar çoğunlukla hayata geçirilmemektedir. Bu konu tamamıyla ana hissedarın kontrolündedir.”

Performans

Performans

Performans bölümünün analizi araştırmaya katılan 33 yönetim kurulu başkanı / üyesinin yanıtlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, yönetim kurulunun şirkete değer kattığını belirtmekle birlikte, bu değerın yapısal ve planlı bir biçimde ortaya konmuş olmadığı görülmektedir. Yönetim kurulu rollerin açıkça belirlenmiş olduğu ifade edilmiş ve yönetim kurulunun strateji belirleyici konumunda olmakla birlikte aktif olarak uygulayıcı rolünü de üstlendiği görülmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği henüz gelişmekte olan bir kavram olarak ifade edilmekte ve bağımsız üyelerin katkısının kişiye bağlı olduğu görüşü savunulmaktadır. Öte yandan, katılımcılar genel müdür ve yönetim kurulu arasında yapıcı bir işbirliği olduğu görüşünü belirtmektedir. Sonuç olarak, ankete katılan yönetim kurulu başkan / üyeleri yönetim kurullarının yüksek bir performans ortaya koyduğunu ve genel müdürden daha fazla güç sahibi olduğunu ifade etmektedir.

Rol Belirginliği

Katılımcıların %79'u yönetim kurulu rolünün üyeler, şirket yönetimi, hissedarlar ve diğer paydaşlar tarafından açık ve net olarak anlaşılmiş olduğunu ifade etmektedir. Yönetim kurulu rolünün yazılı olarak belirtilmiş ve üst yönetimle paylaşılmış olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %61'dir.

Katılımcıların %89'u, yönetim kurulunun danışmandan çok aktif strateji belirleyici rolünü üstlendiğini ifade etmiştir. Aktif strateji belirleyici rolünü üstlenen yönetim kurullarının şirkete daha fazla değer kattığını düşünen katılımcıların oranı ise %86'dır. Ayrıca, katılımcıların önemli bir bölümü (%71) yönetim kurullarının strateji sürecinde aktif rol almasının yalnızca istikrarsızlık dönemlerinde değil her zaman gerekli olduğu görüşünü savunmaktadır.

Anket sonuçları üzerinden gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarda ise, katılımcılar yönetim kurullarının icra sürecinde oldukça aktif bir rol üstlendiği görüşünü ifade etmiştir. Mülakata katılan bir üst düzey yöneticiye göre:

“Yönetim kurullarının aktif strateji belirleyici konumunda olduğu doğrudur. Hatta bence, yönetim kurulları daha ziyade icra kurulu gibi çalışmaktadır.”

Yüzyüze görüşmelerde alınan diğer bazı görüşler ise şu şekildedir:

“Sermaye piyasaları geliştikçe, şirketin sahipliğindeki değişime paralel olarak yönetim kurullarının rolü yeniden tanımlanacaktır.” - Denetim Firması Yöneticisi

“Yönetim kurulu üyeleri zaman zaman yönetici gibi, yönetim kurulu başkanları da icra başkanı gibi davranmakta. Bu durum yönetim kurulunun vizyon belirleme, strateji tanımlama ve izleme fonksiyonlarını sınırlandırmaktadır.” – Hukukçu

Yetkinlikler

Araştırmaya katılanların tamamına yakını (%93) yönetim kurulu seçim yapıları oluşturulmasının ve uygulanmasının başarı için önemli olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, şirketlerinde yönetim kurulu üye seçim kriterlerinin yazılı olarak belirlendiğini ifade eden katılımcıların oranı %44 olduğu görülmektedir.

Araştırmada temsil edilen şirketlerin %50'sinde üye seçim kriterlerinin yazılı iş tanımlarına dayandığı ifade edilmiştir. Yönetim kurulu üyeleri için belirlenen standartların kanuni standartlardan daha kapsamlı olarak belirlendiğini ifade eden katılımcı oranı ise %54 düzeyindedir.

Katılımcıların %81'i yönetim kurulu üyelerinin rollerine uygun yetkinliğe sahip olduğunu ifade etmekte ve %85'i üyelerin şirket hedefleri doğrultusunda seçildiği görüşünü savunmaktadır. Buna bağlı olarak katılımcıların %71'i yönetim kurulunun şu anda üstlenmekte olduğu rolün şirket operasyonlarına belirgin ve önemli bir değer kazandırmakta olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların %85'i yönetim kurulu üyelerinin bilgi, deneyim ve diğer özellikleri itibarıyla birbirini tamamlayıcı niteliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Üye seçiminde önem verilen kriterlerin sıralamasında ise, ilk olarak dürüstlüğün, ikinci olarak ise stratejik düşünme becerisinin yer aldığı görülmektedir.

Dürüstlük	4,79
Stratejik düşünme becerisi	4,67
İtibar	4,52
İlişki kurma gücü	4,33
Sektör bilgisi	4,19
Finans bilgisi	4,05
Hukuki bilgi	3,35
Hükümet deneyimi	2,89
Genel müdürlük deneyimi	2,78

Tablo 3:
Yönetim Kurulu Üye Seçim Kriterleri

Yönetim Kurulu Prosedürleri

Katılımcılar, genel olarak yönetim kurulu prosedür ve yapılarının tatmin edici bir işleyişe sahip olduğunu ve şirkete değer kattığını ifade etmektedir.

Katılımcıların %71'i üyelerin toplantılara hazırlıklı geldiğini, %86'sı üyelerin toplantılara rahatça yeni gündem maddesi ekleyebildiğini, %93'ü bütün gündem maddelerinin konuşulduğunu, %82'si toplantılarda önemli konuların ele alındığını, %79'u yönetim kurulu ve şirket arasında başarılı bir bilgi akışı olduğunu ifade etmiştir. Anket yanıtları üzerinden gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarda ise, katılımcıların büyük çoğunluğu bu sonuçların genelleştirilemeyeceği görüşünü savunmaktadır. Örneğin mülakata katılan bir akademisyene göre:

“Elbette yönetim kurulları etkin bir işleyişe sahip olan şirketler var. Ancak kararların bir şekilde alındıktan sonra, sadece imzalamaları için üyelere gönderildiği şirketler de var.”

“Yönetim kurulu prosedürlerinin etkin bir işleyişe sahip olduğu sonucuna katılıyorum. En azından 2001 krizinden bu yana durum bu şekilde. Artık, parayı gecelik faize koymaktan çok daha fazla konuda karar vermek durumdadır. Bu nedenle yönetim kurulları giderek daha etkin çalışmaya başlıyor.” - Yatırım Bankacısı

“Bu ana hissedar sayısına bağlıdır. Eğer birden fazla ana hissedar varsa, yönetim kurulu prosedürleri anket sonuçlarının yansıttığı şekilde olacaktır.” - Denetim Firması Yöneticisi

Anket verilerine göre araştırmaya katılan şirketlerin %68’inde şirket kurucusu veya bir aile üyesi yönetim kurulu başkanı konumunda bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu Fonksiyonları

Araştırmaya katılan kişiler, yönetim kurulu öncelikli fonksiyonlarını stratejik kararları desteklemek ve yeni yatırım kararlarını değerlendirmek olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte katılımcıların önemli bir bölümü (%86) yönetim kurulu fonksiyonlarının dinamik olduğunu ve işin içeriği ve konjonktüre göre değişken olduğunu belirtmiştir.

Ankete katılan yönetim kurulu başkan / üyelerinin yanıtlarına göre yönetim kurulu fonksiyonlarının öncelik sırası Tablo 3’te verilmiştir:

Stratejik kararları desteklemek	4,44
Yeni yatırımları değerlendirmek	4,50
Şirketin itibarını arttırmak	4,36
Finansal performansı denetlemek	4,36
Üst yönetimin yürütme gücünü değerlendirmek	4,18

Tablo 4:
Yönetim Kurulunun Öncelikli Fonksiyonları (İlk Beş Yanıt)

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%96) yönetim kurulunun üst yönetimin stratejik kararları uygulaması ve gelişmeleri değerlendirmesinin üzerine kendi değerlendirmesini de yaptığını ifade etmektedir.

Bağımsız Üyeler

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği yeni gelişmekte olan bir uygulama olmakla birlikte katılımcıların önemli bir bölümü (%85) işdünyasındaki hızlı değişimlere paralel olarak bağımsız üyelerin rollerinde değişimler olacağını ifade etmektedir. Öte yandan, katılımcıların %65’i yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin performansından memnun olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcılar bağımsız üyelerin yönetim kurulu toplantılarında önemli konulara odaklandığını (%90), her ana iş kolunda başarıyla götürülen temel faktörleri anladığını (%86) ifade etmektedir. Bağımsız üyelerin önemli konuları yönetim kurulu gündemine taşıma, yönetimin atanması konularını yargılama, yönetime net bir yön çizme konusundaki performansını başarılı bulanların oranı ise sırası ile %57, %67 ve %50 olarak gerçekleşmiştir.

Yüzyüze gerçekleştirilen görüşmelerde ise, özellikle bağımsız üyelerin katkısının kişiye göre değişeceği vurgulanmıştır. Ayrıca, katkı yapabilecek nitelikte olan bağımsız üyelerinden daha fazla yararlanılabilmesi için yönetim kurulu başkanının olumlu tutumunun önemli olduğu ifade edilmiştir.

Yapıcı Davranış

Katılımcıların tamamına yakını (%96) yönetim kurulu ve üst yönetim arasında yapıcı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar (%96) bu yapıcı ilişkinin şirket performansının artırılması için son derece önemli olduğunu düşünmektedir.

Öte yandan, şirketlerin ancak %46'sında yönetim kurulu ve üst yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyen yazılı protokollerin olduğu ifade edilmiştir. Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili yazılı protokollerini olduğunu ifade eden şirketlerin oranı ise %60'dır.

Mülakatlarda görüşleri alınan katılımcılar, yönetim kurulu ile üst yönetim arasında yapıcı ilişkilerin olmasını yönetim kurulu başkanının çoğunlukla ana hissedar olmasına bağlamaktadır.

“Türk şirketlerinde, yönetim kurulu ile üst yönetimin uyumu hiyerarşiden kaynaklanmaktadır.” – Üst düzey yönetici

“Ana hissedar yönetim kurulunda yer almakta ve üst yönetime birlikte uyumlu çalışabileceği kişileri atamaktadır.” – Akademisyen

Anket Verileri

Sınıflandırma Yöntemi

Uyumluluk bölümünde şirketlerin farklı tercih ve davranış biçimlerinin belirlenmesi amacıyla dörtlü bir sınıflandırma uygulanmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi olan ve açıklama yükümlülükleri olan şirketler için kurumsal yönetimle ilgili ayrı bir değerlendirme yapmak gerektiği düşüncesinden yola çıkarak, İMKB'de işlem gören şirketler diğer özelliklerine bakılmaksızın "Halka Açık Şirket" olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca, yabancı sermaye ya da büyük bir yerel holding hissedarlığındaki şirketlerin daha kurumsal bir yapıya sahip olduğu varsayımına dayalı olarak bu şirketler "Yabancı Şirket / Büyük Holding" olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmaya katılan diğer özel sektör şirketleri ise "Yerel Şirket" olarak tanımlanmıştır. Son olarak, herhangi bir vakıf ya da kamu mülkiyetindeki şirketler "Vakıf / Kamu İşletmesi" olarak sınıflandırılmıştır.

Performans bölümünde ise, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetimle ilgili genel değerlendirmeleri incelendiği için sınıflandırma gerçekleştirilmemiştir.

Uyumluluk

Ek 1: Ülke Kurumsal Yönetim Çerçevesi

		Genel	Halka Açık Şt.	Yabancı Şt./ Büyük Holding	Yerel Şirket	Vakıf / Kamu İşletmesi
1	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili yeterli bilgim var.	%71	%86	%68	%50	%77
2	SPK ilkeleri genel olarak Türk piyasalarına uymaktadır.	%53	%69	%47	%40	%43
3	SPK ilkeleri saydam ve etkin bir piyasa yaratılması için yardımcı olacaktır.	%74	%90	%80	%53	%57
4	Türkiye'deki hukuki yapı ve iş çevreleri, genel olarak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına uygundur.	%26	%26	%14	%32	%40
5	Şirketimiz kendi çıkarları kadar, vergi ödemenin dışında kamu çıkarlarını da gözözetmektedir.	%95	%94	%91	%96	%100
6	Türkiye'de denetim, teftiş ve icra kurumları görevlerini yapabilmek için tam yetki ve güce sahiptirler ve objektif olarak çalışmaktadır.	%28	%35	%29	%12	%36
7	Türkiye'de eski moda, geleneksel yöntemlerle iş yapmak tüm yönetmeliklere bağlı kalmaktan daha iyi sonuç verir.	%9	%10	%23	%0	%0
8	En azından halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin "uygula veya uygulamıyorsan açıkla" zorunluluğu getirilmelidir.	%90	%87	%95	%92	%86
9	Saydamlık gibi temel ilkelere Türkiye'de bugün kanunen uygulama zorunluluğu getirilmelidir.	%93	%90	%90	%96	%100
10	Artan piyasa rekabeti ve AB'ye katılım, Türkiye'de yönetim ilkelerinin uygulanmasında da artışa sebep olacaktır.	%95	%97	%100	%92	%86

Ek 2: Hissedar Hakları ve Muamele

		Genel	Halka Açık Şt.	Yabancı Şt./ Büyük Holding	Yerel Şirket	Vakıf / Kamu İşletmesi
1	Hissedarlarımız, mülkiyet tescili ile ilgili güvenli yöntemlere sahiptir.	%85	%90	%95	%71	%67
2	Hissedarlarımız, hisselerini kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.	%81	%94	%81	%73	%63
3	Hissedarlarımız şirketle ilgili bilgi ve dokümanları zamanında ve düzenli olarak alır.	%90	%97	%83	%91	%89
4	Yatırımcı ilişkileri departmanımız vardır ve hissedarlarımızın doğrudan ulaşabilmeleri için ayrı bir telefon numaramız veya web-sitemiz vardır.	%46	%69	%23	%25	%67
5	Hissedarlarımız genel kurul toplantısına, kolaylıkla katılabilir ve oy verebilirler.	%93	%94	%91	%95	%89
6	Hissedarlarımız kolaylıkla kurul üyelerini seçebilir veya görevden alabilir.	%80	%83	%87	%76	%67
7	Tüm hissedarlarımız, kanuni değişiklikler, yeni hisse basma izni/yetkisi, olağandışı işlemler gibi ana kurumsal değişiklikler ile ilgili kararlar hakkında yeterli ve gerekli bilgi sahibi olabilir.	%84	%97	%87	%64	%75
8	Tüm hissedarlarımız, ana faaliyet konumuzdaki temel stratejik değişimler ile ilgili yeterli ve gerekli bilgi sahibi olabilir.	%79	%81	%91	%71	%57
9	Şirketimizdeki genel toplantıların (lojistik tarihi konuları, giyabi	%95	%100	%91	%95	%89

	oylama, vb.) idari kuralları saydamdır.					
10	Şirketimizde, belirli hissedarlara sahip oldukları hisselerle kıyasla daha imtiyazlı hisse kontrolü veren sermaye yapısı ve/veya ayarlamaları vardır.	%26	%38	%29	%10	%13
11	Birleşmeler, blok varlık satışı vb konular gibi olağandışı işlemler ve sermaye piyasalarındaki kurumsal kontrolün ele geçirilmesini yöneten kural-prosedürler açık ve net olarak şirketimiz tüzüğünde ifade edilmiştir.	%37	%34	%45	%26	%50
12	Şirketimizde hissedarlar (özellikle azınlık hissedarlar) önemli kararların çoğunu anlar ve onaylama sürecine katılır.	%54	%50	%52	%67	%50
13	Yönetim Kurulu Üyelerimiz / ana yönetim kadrosu doğrudan kendi çıkarlarını etkileyen şirket işlemleri ile ilgili maddi kazançları açıklamaktadır.	%66	%71	%55	%62	%75
14	Şirketimizde sınır ötesi oylama (cross border voting) veya gıyabi oylama (absentia voting) uygulamaları yapılmaktadır.	%14	%21	%10	%7	%11

Ek 3: Paydaşlarla İlişkiler

		Genel	Halka Açık Şt.	Yabancı Şt./ Büyük Holding	Yerel Şirket	Vakıf / Kamu İşletmesi
1	Çalışanlarımızın sorumluluklarının yanısıra bazı haklara da sahip olmaları gerektiğine inanırız.	%93	%90	%100	%88	%100
2	Bayilerimizin/tedarikçilerimizin sorumluluklarının yanısıra bazı haklara da sahip olmaları gerektiğine inanırız.	%82	%83	%91	%76	%77
3	Şirketimizin paydaşları şirket konuları hakkında her türlü kaygılarını özgürce dile getirebilirler.	%91	%90	%96	%92	%83
4	Türkiye'de alacaklı haklarının uygulanması ile ilgili yeterli altyapı vardır.	%20	%23	%23	%12	%20
5	Türkiye'de haciz ile ilgili etkin ve verimli bir altyapı vardır.	%26	%26	%26	%20	%33
6	Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımız yıllık faaliyet raporlarımızda belirtilmiştir.	%79	%84	%73	%79	%82
7	Çevremizdeki şirketlerin çoğu, paydaşları ile ilgili sadece kanunen gerekenleri yapmaktadırlar- hatta zaman zaman bunu bile yapmamaktadırlar.	%52	%54	%55	%50	%42
8	Paydaş kavramına ve birleşen güçlerin daha iyi bir şirket yaratacağına inanırız.	%96	%97	%91	%96	%100
9	Çalışan, bayi/tedarikçi ve alacaklı haklarını ve onların kurumsal yönetim dahilinde katılımlarını Türkiye için konuşmak daha çok erken.	%16	%10	%30	%8	%20
10	Kanunen gerekenlerin dışında kurumsal yönetim ilkelerinin paydaşlar ile ilgili olanların uygulanması, -bazı şirketlerin kanuni kuralları bile uygulamadığı da düşünülürse- bazı şirketler için rekabet dezavantajı yaratacaktır.	%54	%53	%55	%56	%57
11	Şirket paydaşları ile ilgili yazılı resmi şirket politikaları mevcuttur.	%65	%79	%58	%61	%50
12	Şirket paydaşları ile ilgili yazılı resmi şirket politikaları herkes tarafından görülebilir.	%70	%75	%65	%94	%14
13	İnsan Kaynakları ile ilgili şirket politikamız çalışanlarımızı birer paydaş olarak görmektedir.	%76	%80	%91	%72	%45
14	Şirketimizin resmi etik kodu mevcuttur.	%60	%55	%70	%50	%64
15	Etik kodumuza herkes ulaşabilir.	%63	%54	%70	%63	%73
16	Uzun vadede, eğer tüm paydaşlarımız mutluysa , o zaman daha iyi çalışan bir şirket ve daha iyi kurumsal vatandaş olacağız.	%97	%97	%96	%96	%100

Ek 4: Kamuoyunu Bilgilendirme ve Şeffaflık

		Genel	Halka Açık Şt.	Yabancı Şt./ Büyük Holding	Yerel Şirket	Vakıf / Kamu İşletmesi
1	Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basılmaktadır.	%90	%100	%77	%83	%100
2	İsteyen herkes yıllık faaliyet raporlarımıza ulaşabilir.	%71	%100	%62	%52	%50
3	Yıllık raporumuz websitemizde yer almaktadır.	%44	%80	%24	%17	%38
4	Yıllık faaliyet raporumuz şeffaf ve kapsamlıdır.	%84	%97	%76	%70	%92
5	Yıllık faaliyet raporumuzda aşağıdakiler bulunur:					
	Şirketin finansal ve operasyonel faaliyet sonuçları	%93	%100	%90	%83	%100
	Şirket strateji ve amaçları	%79	%90	%70	%64	%93
	Temel hisse mülkiyeti ve hakları	%63	%79	%45	%45	%75
	Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili politikalar (maaş gibi)	%37	%52	%5	%36	%54
	Nitelik, seçim süreci, diğer şirket bağımlılıkları, serbestiyetini içeren kurul üyelerine ait bilgileri	%34	%43	%16	%30	%55
	Şirketimizin dönem içi işlemleri	%83	%97	%68	%67	%100
	Beklenen risk faktörleri	%44	%48	%35	%38	%62
	Çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konular	%66	%73	%53	%52	%93
	Yönetim yapısı ve politikaları	%72	%87	%58	%59	%85
6	Yukarıdaki kadar çok bilgi açıklamak rekabetsel dezavantaja yol açar.	%27	%23	%26	%38	%21
7	Doğru ve detaylı raporlama sadece halka açık şirketler tarafından değil tüm anonim şirketler tarafından uygulanmalıdır.	%87	%100	%78	%71	%100
8	Yatırımcılara önerileri hakkında bilgi verebilmek için analist, danışman, derecelendirme kuruluşları ve diğer kuruluşlara şirketimiz ve sektör ile ilgili yeterli derecede bilgi verilmektedir.	%78	%87	%91	%47	%75
9	Bilgi saydamlığı yatırımcı çekmek için ana faktördür.	%90	%90	%100	%78	%94
10	Açıklamalarımız (disclosure) zamanında yapılmaktadır ve saydamdır.	%79	%100	%86	%40	%75
11	Piyasamızda sektöre tatminkar açıklama yapmayı zorlayan yeterli yönetmelikler vardır.	%42	%61	%39	%13	%47
12	Saydamlık eksikliği yatırımcıya zarar verir.	%94	%97	%100	%91	%86
13	Halka açık olmayan şirketlerinde dahil olduğu şeffaflığı artan bir piyasa, Türkiye'ye hem yerel hem de kurumsal yatırımcılardan daha yüksek meblağda sermaye akışı sağlayacaktır.	%94	%100	%91	%96	%86
14	İş sırlarının gizliliği ve şeffaflık kavramları çıkar çatışması yaratır.	%36	%39	%43	%26	%33
15	Şeffaflık Türkiye'deki sosyal faktörlerden olumsuz olarak etkilenir. (örn. Gelir farklılıkları zaman zaman kişilerin gerçek kazançlarını saklamalarına yol açar).	%53	%55	%50	%57	%53
16	Vergi tablosu ve yüksek vergi yükü Türkiye'de şeffaflığı olumsuz etkilemektedir.	%71	%73	%61	%83	%67
17	Artan şeffaflıkla Türkiye vergi geliri açısından da daha iyi duruma gelecektir.	%96	%97	%100	%91	%93

Ek 5: Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları

		Genel	Halka Açık Şt.	Yabancı Şt./ Büyük Holding	Yerel Şirket	Vakıf / Kamu İşletmesi
1	Şirketimizde kararlar alınırken yönetim kurulu üyelerine tam ve yeterli bilgi verilir.	%96	%94	%100	%92	%100
2	Yönetim kurulumuz bağımsız olup, kuruldaki tek kişinin kararından da bağımsızdır.	%66	%64	%68	%62	%75
3	Yönetim kurulumuz sadece hissedarları değil bütün paydaşları düşünür.	%82	%90	%83	%79	%64
4	Aşağıdaki görevler yönetim kurulumuzun temel işlevleridir:					
	Kurumsal stratejiyi gözden geçirme ve yönlendirme, temel uygulama planları, risk politikası, yıllık bütçeler ve iş planları, performans hedefleri belirleme, kurumsal performansı ve uygulamayı izleme ve temel sermaye harcamaları, devralmalar ve tasfiyeleri idare etmek	%94	%97	%100	%92	%81
	Şirketin yönetim uygulamalarının etkinliğini izlemek ve gerektiğinde değişiklikleri yapmak	%82	%81	%91	%88	%63
	Kilit yöneticileri seçmek, tazmin etmek, izlemek ve gerektiğinde yenisi ile değiştirmek ve değişim planını idare etmek	%76	%87	%83	%60	%69
	Kilit yöneticilerin ve kurulun kazançlarını, şirketin ve ortakların uzun vadede çıkarları ile uyumlu hale getirmek	%52	%65	%65	%32	%44
	Şeffaf ve resmi kurul adaylık ve seçim sürecini garanti etmek	%32	%45	%43	%12	%19
	Kurum mallarının suiistimali ve ilintili kurum işlemlerinin kötüye kullanımı dahil yönetimin, kurul üyelerinin olası çıkar çatışmalarını izleme ve yönetmek	%48	%58	%48	%44	%38
	Bağımsız denetim dahil şirketin muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin doğruluğunu ve özellikle risk yönetimi, finansal ve operasyonel kontrol sistemleri başta olmak üzere uygun kontrol sistemlerini, yasalara ve ilintili standartlara uygunluğunu garanti etmek	%71	%81	%87	%64	%44
	Açıklama ve iletişim sürecini idare etmek	%36	%39	%48	%24	%31
5	Şirket kurulumuz tüm temel işlevlerini gerektiği gibi yerine getirmektedir.	%88	%90	%91	%83	%83
6	Yönetim kurulumuzda yeterli sayıda bağımsız üye bulunmaktadır.	%41	%53	%43	%24	%30
7	Yönetim kurulunuz kaç üyeden oluşur?	7	8	6	5	7
8	Yönetim kurulunuzda kaç bağımsız üyeniz vardır?	1	2	2	1	1
9	Şirketinizde yılda kaç kez yönetim kurulu toplantısı yapılır?	12	11	8	13	18
10	Ortalama kaç yönetim kurulu üyesi toplantıya katılır ?	5	6	5	5	5
11	Tam katılımın sağlandığı yönetim kurulu toplantısı oranı nedir?	%77	%79,5	%70,4	%78,6	%81,3
12	Yönetim kurulu sadece hissedarlara karşı sorumludur.	%37	%30	%50	%43	%0
13	Şirketimizde kurul üyelikleri seçim süreci net olup, seçimler düzenli olarak yapılır.	%80	%97	%74	%73	%63
14	Şirketimizde iyi belirlenmiş alt komiteler vardır.	%47	%60	%41	%35	%40
15	Şirketimizde aşağıdaki alt komiteler vardır:					
	Denetim komitesi	%60	%81	%48	%44	%56
	Ödül / Değerlendirme komitesi	%32	%32	%43	%28	%19
	Aday komitesi	%5	%6	%4	%0	%13
	Diğer	%18	%29	%17	%4	%19
16	Yönetim kurulu üyelerimiz şirkete yeterli zamanı adarlar.	%84	%93	%82	%71	%90
17	Kurul ve komite üyelerine karar verebilmek için yeterli bilgi gereken zamanda verilir.	%93	%100	%86	%86	%100

Ek 6: Uyumluluk Genel

		Genel	Halka Açık Şt.	Yabancı Şt./ Büyük Holding	Yerel Şirket	Vakıf / Kamu İşletmesi
1	Şirketimiz genel kurumsal yönetim ilkelerine uyumludur.	%80	%90	%78	%71	%82
2	Şeffaflık gibi temel konuları çözümlenmeden, daha ileri adımları konuşmak ve kurumsal yönetim performansından bahsetmek mümkün değildir.	%91	%97	%91	%87	%83
3	Türkiye'de insanlar yapmak zorunda oldukları konularda uyumluluk gösterirler. En genel kurumsal yönetim konularında bile kendiliğinden gayret göstermezler.	%57	%63	%57	%61	%36
4	Kurumsal yönetimin ilkelerinin yürümesi için şirketler kendiliğinden istekli olmalıdırlar. Şirketler kaçış yolu arayacağından, zorlama veya yönetmeliklerle bu konu gerçekleştirilemez.	%89	%94	%83	%88	%93
5	Türkiye'de son 10 yılda hissedarlık haklarını suiistimal eden birçok olayla karşılaşıldı ama herhangi kayda değer önlem alınmadı.	%64	%53	%73	%77	%55
6	Türkiye'de ya yönetimde söz sahibi olan hissedar ol ya da hiç hissedar olma!	%51	%41	%71	%55	%36
7	Temel hakların ihlali dahil olmak üzere hissedarların haklarının korunmasına ilişkin kanun, kanunların yürürlüğe konması ve cezalar çok yetersiz ve zayıf.	%56	%55	%68	%57	%36

Performans

Ek 7: Rol Belirginliği

		Genel
1	Yönetim kurulumuzun şirketteki rolü, danışmandan çok strateji belirleyici şeklindedir.	%89
2	Yönetim kurulumuz bütün bir yıl için rolünü yazılı olarak açıkça belirtmiştir ve bu üst yönetimle paylaşılmıştır.	%61
3	Yönetim kurulumuzun rolü kurul üyelerince, şirket üst yönetimince, şirket hissedarlarınca ve diğer paydaşlarca açık ve net olarak anlaşılmıştır.	%79
4	Yönetim kurulumuzun rolü dinamiktir (duruma göre değişiklik gösterebilir).	%78
5	Aktif strateji belirleyici yönetim kurullarına daha istikrarsız ortamlarda gerek vardır.	%29
6	Yönetim kurulumuzun şu anki rolü, şirket operasyonlarına belirgin ve önemli bir değer kazandırmaktadır.	%71
7	Şirketimizin, halen aktif olarak çalışan tek bir ana hissedarı (ya da hissedar ailesi) vardır.	%57
8	Şirket kurucusu (ya da bir aile üyesi), yönetim kurulumuzun başkanıdır.	%68
9	Türkiye'de sektörümüzde aktif strateji belirleyici bir yönetim kurulu daha fazla fayda sağlar.	%86
10	Alt komite ve alt komite üyelerimizin rolleri, yönetim kurulunun rolü ile bağlantılıdır.	%86
11	Yönetim kurulu ve alt komitelerdeki rollerin anlaşılması konusunda problemlerle karşı karşıya kalıyoruz.	%21
12	Yönetim kurulu ve alt komitelerimiz, belirlenmiş kurul rolleri ile paralel olarak bilgi isteme ve bu bilgiyi zamanında ve doğru olarak alma şansına sahiptirler.	%86
13	Yönetim kurulumuz şirketin ve üst yönetimin performans normlarını belirler ve bununla ilgili üst yönetimle görüşmeler ve müzakereler yapar.	%85
14	Genel müdürümüz ve yönetim kurulu başkanımız iki farklı kişidir.	%82
15	Tüm işi yönetim kurulu başkanımızdan daha çok genel müdürümüz yürütür.	%63

Ek 8: Yetkinlikler

		Genel
1	Kurul üyelerini, yönetim kurulu yazılı iş tanımını baz alarak seçeriz.	%50
2	Yönetim kurulunda ana ortağın aile üyelerinden biri de vardır.	%67
3	Alt kurul üyelerini, daha önceki görevlerini baz alarak seçeriz.	%75
4	Yönetim kurulu ve alt komite üyelerinin yetkileri, rollerine uygundur.	%81
5	Yönetim kurulu üyelerimizin, görev alabilecekleri yönetim kurulu sayısında bir limit vardır.	%29
6	Yönetim kurulu üyelerimiz için belirlediğimiz standartlar, kanuni olarak konulan standartlardan farklıdır ve kapsamlıdır.	%54
7	Yönetim kurulumuz bilgi, deneyim ve özellikleri ile birbirlerini tamamlayan üyelere oluşur.	%85
8	Yönetim kurulumuz hedeflediğimiz amaçlar doğrultusunda seçilmiştir.	%85
9	Yönetim kurulumuz ve üst yönetim takımımızın değişik amaçları ve bu yüzden de değişik özellikleri vardır. Genel müdür, yönetim kurulunun organizasyonla bağlantısıdır.	%78
10	Genel Müdür ve alt kurullarımızın performansı dönemsel olarak önceden belirlenmiş olan kriterler doğrultusunda ayrı ayrı değerlendirilir.	%73
11	Başarı için en önemli anahtar, yetenekli ve yetkin bir yönetim kuruludur.	%81
12	Yönetim kurulu üyelerimiz görevlerini yerine getirmek için gerekli zamanı bulurlar.	%74
13	İşimiz ile ilgili sektör tecrübesi, yönetim kurulu üyelerimizde aradığımız bir özelliktir.	%92
14	Yönetim kurulumuzda farklı geçmiş ve perspektiflere sahip üyelerimiz vardır.	%93
15	Yönetim kurul üyelerimizi seçerken geçmişini, farklı şirketlerdeki rollerini, entelektüel sermayelerini (akademik geçmiş gibi) ve kişisel gelişimlerine olan odaklarını da değerlendiririz.	%85
16	Yönetim kurulu üyelerimizin seçim süreci ve kriterleri yazılıdır. Bu süreç, dinamik ve şirketimizi tatmin eden bir süreçtir.	%44
17	Genel olarak, yönetim kurulu üye seçim kriterleri tüm sektörlerde uygulanabilirken, bazıları da işin niteliğine bağlı olmak zorundadır.	%74
18	Yönetim kurulu kriterlerimize uygun insan bulmak zordur.	%37
19	Yönetim kurulu üyelerimizin maaş ve finansal kazançları için belirlenen kriterler şeffaf ve performans odaklıdır.	%63
20	Yönetim kurulunun başarısı için anahtar, kurulun amaçları ile paralel olarak bir araya getirilmiş üye yetkinlikleridir ve şirketimiz bunu tam olarak sağlamıştır	%73
21	Yönetim kurulu üyelerimizin finansal paketleri gösterdikleri performans ile bağlantılı değildir.	%42
22	Yönetim kurulu üyelerimizin motivasyon seviyelerinden genel olarak memnunuz.	%81
23	Doğru yönetim kurulu seçim yapıları oluşturur ve gereği gibi uygularsanız başarılı olursunuz.	%93
24	Seçim kriterleri ve imtiyaz limitleri, hissedar aile üyeleri hariç herkese uygulanır.	%55
25	Yönetim kuruluna yeniden adaylık prosedürlerimiz net, şeffaf ve adildir.	%44

Ek 9: Yönetim Kurulu Prosedürleri / Yapıları

		Genel
1	Yönetim kurulu üyelerimiz, toplantılara iyi hazırlanır.	%71
2	Alt komite üyelerimiz toplantılara iyi hazırlanırlar.	%80
3	Yönetim kurulu toplantılarımız bilgi aktarımı açısından iyi koordine edilmiştir (örneğin gündemin ulaşması).	%86
4	Yönetim kurulu, komite ve yönetimden kişiler kurul toplantılarımıza özgürce yeni gündem maddesi ekleyebilirler.	%86
5	Yönetim kurulunda genelde tüm gündem maddeleri konuşulur ve hepsi ile ilgili tatmin edici süreçlerden geçilip kararlar alınır.	%93
6	Yönetim kurulu toplantılarımızda genel olarak önemli konuları ele alınır.	%82
7	Yönetim kurulu üyelerimizin her biri genel olarak toplantılarda katma değer yaratır.	%86
8	Yönetim kurul üyelerimiz kararları ile ilgili sorumluluk üstlenirler, doğrudan üstlenmiyorlarsa bile süreçlerimiz üstlenmelerini sağlar.	%81
9	Hissedarlarımız tüm yönetim kurulu üyelerinin karar ve katkılarından dolayı hak ettiklerini, finansal ve pozisyon açıdan doğru olarak verirler.	%64
10	Yönetim kurulu toplantılarımızda çok fazla zaman harcıyor ve zamanı gereği gibi kullanamıyoruz.	%11
11	Yönetim kurulu toplantıları genel olarak zaman kaybıdır.	%4
12	Yönetim kurulu toplantıları aslında şirketimizin yönetim akışının küçük bir bölümüdür.	%52
13	Şirketimizde yönetim kurulu ve alt komite prosedür ve yapıları iyiye doğru geliştirilebilir.	%85
14	Yönetim kurulu ve şirket arasındaki bilgi yönetiminde ve akışında başarılıyız.	%79
15	Yönetim kurulu toplantılarımıza katılım tatminkardır.	%89
16	Yönetim kurulu ve alt komitelerin büyüklüğü toplantılarımızın verimini olumsuz etkiliyor.	%7
17	Verimli yönetim kurulu prosedür ve yapısı için en büyük katkıyı yönetim kurulu başkanı yapar.	%74
18	Yönetim kurulu prosedür, işleyiş ve yapımızı tamamen tatminkar buluyoruz.	%70
19	Alt komitelerimizi prosedür, işleyiş ve yapı olarak tamamen tatminkar buluyoruz.	%62

Ek 10: Yönetim Kurulu Fonksiyonları

	Genel
1	Yönetim kurulumuz,
	yönetime hukuki konularda tavsiyede bulunmaktadır. %39
	yönetime şirket operasyonlarına ilişkin teknik konularda tavsiyede bulunmaktadır. %50
	yönetime finansal konularda tavsiyede bulunmaktadır. %89
	tedarikçiler/bayiler ile ilişkileri arttırıp, canlandırmaktır. %38
	alacaklılar ile ilişkileri ileri düzeylere taşımaktır %38
	çalışanlar ile ilişkileri ileri düzeylere taşımaktır %48
	operasyonların hukuki ve etik uygulamalarla uyumlu olup olmadığını görmek için bir gözlemci önermektir. %23
	karlı yatırımları yönetime önermektir. %78
	stratejik kararları desteklemektir. %96
	şirketin finansal performansını desteklemektir. %93
	yönetime ekonomik durum hakkında danışmanlık yapmaktır. %54
	şirketimizin itibarını arttırmaktır. %93
	üst düzey yönetim performansını değerlendirmektir. %82
	üst yönetimin performans primlerini belirlemektir. %68
	gerektiğinde üst yönetim için aday arayışı içine girmektedir. %64
	üst yönetimin stratejik kararlarının doğruluğunu değerlendirmektir. %81
	üst yönetimin yürütme gücünü değerlendirmektir. %89
	yeni yatırım tekliflerini değerlendirmek ve karar vermektir. %96
	üst yönetim tazminat paketleri ile ilgili karar vermektir. %57
	yönetime sektörde danışmanlık yapmaktır. %60
	bir bağlantı noktası olarak hissedarlarla iletişimi sağlamaktır. %73
	hükümet ile ilişkileri yürütmektir. %62
	yeni müşteriler bulmaktır. %24
	teknik konular ve gelişmeler hakkında yönetime tavsiyede bulunmaktadır. %59
2	Stratejik kararların oluşumu ile ilgili şirketinize en çok uyanı seçiniz:
	Yönetim kurulu üyeleri genelde stratejik kararların oluşumuna katılmazlar. %16
	Yönetim kurulu, stratejik karar tekliflerini değerlendirip onaylar (gerektiğinde onay öncesi düzeltir). %87
	Yönetim kurulu, kurul toplantıları <u>esnasında</u> yönetim takımı ile stratejik kararları alır. %78
	Kurul, yönetim takımı ile stratejik kararları <u>sadece kurul toplantıları</u> esnasında almaz. %68
	5.Kurul yönetim takımından bağımsız stratejik kararları alır ve bunları yönetim takımına uygulatır. %28
3	Stratejik kararların uygulanmasının gözetimine ilişkin şirketinize en çok uyanı seçiniz:
	Yönetim kurulu, geçmişte verdiği stratejik kararların başarıyla uygulanıp uygulanmadığını değerlendirmez. %6
	Yönetim kurulu, geçmişte verdiği stratejik kararların başarıyla uygulanıp uygulanmadığının değerlendirilmesini yapmak istese dahi, bilgi, beceri vb. yetersizliğinden dolayı yapamazlar. %11
	Yönetim kurulu genellikle üst yönetimden stratejik kararların uygulanması ve gelişmelerin değerlendirmelerini isterler. %78
	Yönetim kurulu üst yönetimin stratejik kararların uygulanması ve gelişmeleri değerlendirmelerinin üzerine kendi değerlendirmesini de yapar ve aksiyon ister; buna yapacak yetkinliği de vardır %96
4	Yönetim kurulumuzun fonksiyonları dinamikdir ve işin içeriği ve konjonktüre bağlı olarak iyi çalışır. %86
5	Yönetim kurulumuz fonksiyonlarını iyi tanımlayıp şirketimiz için ciddi bir değer yaratmaktadır. %79

Ek 11: Bağımsız Üyeler

		Genel
1	Bağımsız üyelerin neleri bilmeye ihtiyaçları var?	
	Bu işte başarıya sizi götürenin ne olduğunu anlamaları gerekir.’	%83
	İyi soru sormaktan daha fazla bir şeyler yapmaları lazım; yönetimin farklı görüşlerini yarıştırmak için yeterli ve etkin bilgi ve birikime sahip olmalılar.’	%91
	Birçok iş kolu olan şirketlerde, ana iş kolunun her birindeki temel stratejik konuları anlamalılar.	%91
	Ana stratejik hamlelere karar verebilmek için yeterli şekilde yeterli bilgi ve birikime sahip olmalılar.	%91
	Şirketteki yönetim pozisyonlarına aday olacak yöneticilerin niteliklerini bilmeliler.	%91
2	Bağımsız üyeler şu anda nasıl bir performans gösteriyorlar?	
	Her ana iş kolunda performansla götüren faktörleri anlıyorlar.	%86
	Yönetim kurulu toplantılarına iyi hazırlanıyorlar.	%81
	Bir önceki görüşmeleri hatırlıyorlar ve takip eden bir sonraki toplantıda yönetim tekrarlamalara sebep olmuyorlar.	%90
	Sık sık yeni önemli konuları yönetim kurulu tartışmalarına taşıyorlar.	%57
	Önemli kararlarda rollerinin sorumluluğunu kabul ediyorlar.	%90
	Yönetimin atama konularını yargılayabilmek için yönetim ile yeterli vakit geçiriyorlar.	%67
	Yönetim kurulu toplantılarında önemli konulara odaklanıyorlar.	%90
	Katılımları nitelikte yapıcı ve yönetimi destekleyici şekilde gerçekleşiyor.	%85
	Bağımsız üyelerin yönetim kurulu ile görüşmeleri, yönetime net bir yön çizerek sonuçlanır.	%50
	Kararlaştırılan girişimlerin yürütülüp yürütülmediğini periyodik olarak gözden geçirirler.	%71
3	İş dünyası daha karışık ve hızlı hareket ediyor. Buna göre, bağımsız üyelerin rolünde büyük değişiklikler gerekecek mi?	%85
	Daha fazla zaman? İş, insanları kadar faaliyet gösterdiğimiz sanayiye öğrenmek için daha fazla zaman harcamalılar.	%78
	Daha fazla odaklanmak? 'Karmaşıklıkla başa çıkmak için, her şeyi tek başına yapmak yerine bazı konuları aralarında dağıtmalılar.	%73
	Daha fazla temas? Çalışanları, müşterileri ve tedarikçi/bayileri ile işi öğrenebilmek için kurul toplantıları dışında daha fazla zaman geçirmeliler.	%61
	Daha fazla sorumluluk? Performans değerlendirilmesi gerekmektedir ve düşük performans gösteren direktörler işten çıkarılmalıdır.	%70
	Daha fazla finansal taahhüt? 'Bağımsız üyelerin onlara bir şey ifade edebilecek tutarda hisse sahibi olmaları istenmeli.	%14
	Daha fazla risk? Bağımsız üyelerin maaşları riskte olmalı- hisse senedi ve opsiyonlar gibi	%32
	Azalan kapsam? Kurulun rolü ve sorumluluğu daha verimli olabilmeleri için daraltılmalı.	%14
	Genişletilen paydaş çerçevesi? Kurullar sadece hissedarların değil, tüm ortakların çıkarlarına odaklanmayı gelecekte arttırmalılar.	%95
	Daha fazla çeşitlilik? Kurulun, değişik deneyimleri olan üyelere ihtiyacı vardır.	%91
4	Şirketimizin bağımsız üyelerinin performansından mutluyum.	%65
5	Bence çok fazla bağımsız üyemiz olmasına gerek yok.	%41

Ek 12: Yapıcı Davranış

		Genel
1	Yönetim kurulu başkanının liderlik tarzı sektöre ve şirketimize uygundur.	%96
2	Yönetim kurulu başkanının liderlik tarzı belirlenmiş kurul rollerine uygundur.	%78
3	Genel müdür ve yönetim kurulu başkanının birbirleri ile yapıcı ilişkileri vardır.	%92
4	Hem genel müdür hem de yönetim kurulu başkanı rollerini anlamış ve ona göre davranmaktadır.	%92
5	Genel müdürün yönetim kurulu rolüne gerçekçi bir bakış açısı vardır.	%92
6	Üst yönetim ve yönetim kurulunun iyi iş ilişkileri vardır.	%92
7	Üst yönetim ve yönetim kurulu birbirlerini sadece yönetim kurulu toplantılarında görürler.	%8
8	Genel Müdür ve yönetim kurulu başkanı arasında güç çatışması yoktur.	%100
9	İş ilişkileri, rollerin anlaşılması ve yönetim kurulunda gerginlik olmaması şirket performansımızı artırır.	%96
10	Yönetim kurulu-üst yönetim ilişkilerini kolaylaştıracak yazılı protokoller vardır.	%46
11	Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili yazılı protokoller vardır.	%60
12	İyi bir müzakere kültürümüz vardır ve tartışmalardan nasıl değerler çıkartacağımızı biliyoruz.	%88
13	Üst yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiler yaratıcıdır ve yapıcıdır.	%96

Ek 13: Performans Genel

		Genel
1	Türkiye'deki yönetim kurulları gittikçe artan bir şekilde şirketlerin operasyonlarında yer almaktadır.	%46
2	Türkiye'de yönetim kurulları görev ve yükümlülüklerini azaltmaktadır	%17
3	Çalıştığım yönetim kurulları genelde iyi bir performans gösterip, değer yaratıyor.	%81
4	Çalıştığım yönetim kurulları strateji belirleyici olmaktan çok bir danışman ya da supervizör gibi çalışmaktadır.	%40
5	Çalıştığım yönetim kurulları şirket üst yönetimi ile çalışırken rolünü iyi anlamış, bu beceriye sahip ve rolünün yükümlülüklerinin yerine getirecek kadar kendini işine adanmıştır.	%79
6	Performans ile ilgili küresel değerlendirmelerle ilgili düşüncelerimiz nedir ?	
	Genel müdür (CEO) veya eski genel müdürler en iyi yönetim kurulu üyeleridir.	%42
	Genel müdür hariç kuruldaki tüm üyeler bağımsız olmalıdır.	%13
	10 üye veya daha az sayıdan oluşan daha küçük yönetim kurulları daha verimlidir.	%88
	Bağımsız üyeler işi anlamakta güçlük çekerler.	%20
	Zayıf performans gösteren bir üyeyi yerinden almak çok zordur.	%28
	Yönetim kurulu, ancak genel müdür (CEO) onun verimli olmasını isterse verimli olabilir.	%31
	Tüm yönetim kurulları güçlü bağımsız liderliğe ihtiyaç duyarlar- ya ayrı idari yönetici olmayan yönetim kurulu başkanı ya da atanmış bağımsız yönetici üye.	%55

Kaynakça*

Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, **2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı**, Ankara, 2003.

Burak Koçer, **İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

The California Public Employees’ Retirement System, **Corporate Governance Core Principles & Guidelines**, 1998.

Colin B. Carter ve Jay W. Lorsch, **Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World**, Boston, Harvard Business School Press, 2004.

Deutsche Bank Securities Inc., **Global Equity Research**, 2003.

Foreign Investment Advisory Services,

İstanbul Sanayi Odası, **Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu**, İstanbul, 2003.

Organization for Economic Cooperation and Development, **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004.

Sermaye Piyasası Kurulu, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara, 2003.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, 2002.

United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report**, 2004, www.unctad.org.

* Kaynakçada yer aldığı halde raporda referans verilmeyen eserlerden, araştırmanın anket tasarımı aşamasında yararlanılmıştır.