

'KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İŞİĞINDA' **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 hazırladığımız ve 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, düzenlenen ulusal araştırmalarla farklı büyüklükteki kuruluşlarımızın ihtiyaçları 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



'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

caretta



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
5. baskı, İstanbul - Mayıs 2013
ISBN 978-9944-702-39-3

Yazarlar: Fikret Sebilcioğlu, Sertaç Karaağaoğlu, Güray Karacar,
Av. Sinan Naipoğlu, Av. Fırat Arkun, Dr. Burak Koçer,

Katkıda Bulunanlar: Muharrem Yılmaz, TÜSİAD Başkanı ve Süttaş Grubu Başkanı,
Fuat Ekmekçioğlu, Kilsan A.Ş. Genel Müdürü
Mustafa Doğrusoy, MD Yönetim ve Stratejik Danışmanlık Kurucu Ortak
Hande Gürtepe, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Proje Uzmanı

Redaksiyon: Erdem Peköz

Kapak uygulama: Ömer Cihangir

Sayfa uygulama: Y. Serdar Cenan

Baskı: Pasifik Ofset Ltd. Şti.

Cihangir Mah. Güvercin Cd. Baha İş Merkezi, A blok, 3/1 Avcılar İstanbul
Tel: +90 212 412 17 00 • Sertifika No: 12027



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 Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.
samanyolu sokak, 106 Şişli - İstanbul
tel: +90 212 230 23 14 • faks: +90 212 231 30 13
www.carettareklam.com

İÇİNDEKİLER

Önsöz	9
Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim	11
Kurumsal Yönetim İlkeleri	12
Kurumsal Yönetim Aile Şirketleri İçin Neden Önemlidir?.....	13
Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim	14
Aile Şirket İlişkisi	16
Geçiş Sürecinde Oluşturulabilecek Mekanizmalar	17
Aile Konseyi.....	17
Aile Kurulu	18
Danışma Kurulu	19
Bağlayıcı Politikaların Oluşturulması.....	20
Aile Anayasası	20
Haleflik Planlaması.....	21
Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetimden Beklentileri.....	27
Aile Şirketlerine Özgü Hususlar	31
Aile Şirketlerinin İhtiyaçları	31
Örnek Politikalar	36
Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar.....	37
Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi.....	38
Risk Yönetimi.....	38
İç Kontrol Sistemi	39
Etkin Bir Kontrol Sistemi Kurmazsam Hangi Risklerle Karşılaşırım?	40
Aile Şirketleri İçin İç Kontroller Neden Önemlidir?	42
Aile Şirketlerinde İç Kontrollerin Mevcut Durumu ve Riskler	42
Etkin İç Kontrollerin Şirketlere Sağladığı Faydalar.....	44
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	49
Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesi	51
İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi	52
İç Denetim Mekanizmasının Sağladığı Faydalar	52
Mali İşler Fonksiyonu.....	53
Finansal Raporlama ve Bağımsız Dış Denetim.....	54

Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği radikal değişiklikler ... 55

Sermaye piyasalarına açılmak: Halka Arz	60
Halka Arza Karar Verme	60
Halka Arza Hazırlık Süreci.....	64
Şirket İçi Çalışma Grubunun Oluşturulması.....	64
Aracı Kuruluş ve/veya Danışman Seçimi	64
Mali Tabloların Hazırlanması ve Bağımsız Denetim Şirketinin Seçimi ..	65
Genel Kurul Kararı ve Esas Sözleşme Değişikliği	65
Zaman Çizelgesinin Hazırlanması.....	66
Başvuru İçin Gerekli Belgelerin Hazırlanması	67
Fiyat Belirlenmesi	67
Halka Arz Süreci	67
Borsa İstanbul ve SPK'ya Müracaat.....	68
Takas ve Saklama Bankasına Müracaat.....	68
Tanıtım Faaliyetleri.....	68
Borsa İstanbul ve SPK Uzmanlarınca Şirket İncelemesi.....	69
Borsa İstanbul Tarafından İlgili Pazarın Belirlenmesi.....	69
İşlem Görme Sonrası Süreç	77
Bağımsız Denetim Yükümlülüğü	77
Kamuya Aydınlatma Yükümlülüğü	77
Temettü Dağıtım Yükümlülüğü	77
Şirketler temettüyü,.....	77
Kotasyon/Pazar Kayıt Ücretleri.....	77
Kaynakça	79

Yayını Hazırlayanlar

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

Sertaç Karağaoğlu, Borsa İstanbul Kotasyon Müdürü

Güray Karacar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Koordinatörü

Av. Sinan Naipoğlu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyesi, Naipoğlu Avukatlık Bürosu Ortak

Av. Fırat Arkun, TKYD Üyesi, Arkun Avukatlık Bürosu Ortak

Dr. Burak Koçer, Egeli & Co. Kurumsal Destek Hizmetleri AŞ Genel Müdürü

Katkıda Bulunanlar

Muharrem Yılmaz, TÜSİAD Başkanı ve Sütaş Grubu Başkanı,

Fuat Ekmekçioğlu, Kilsan A.Ş. Genel Müdürü

Mustafa Doğrusoy, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortak

Hande Gürtepe, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Proje Uzmanı

Kısaltmalar

TKYD

TÜSİAD

SPK

BİST

Borsa

MKK

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.

2010 yılı Ocak ayında tanıtılan bu rehber, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırma çabasının bir ürünüdür. 2013 yılında yasa ve düzenlemelerde oluşan değişiklikler ile güncellenerek yayınladığımız Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Anadolu'nun 28 ilinde düzenlediğimiz eğitim ve seminer programlarımızda edindiğimiz tecrübeleri uluslararası literatürde oluşan gelişmeler ile harmanlayarak iş dünyamızın faydasına sunmaktadır.

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. Türk Ticaret Kanunu'nun 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.

Mehmet Göçmen
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 yoğunlaşıldığı 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 dengelenmesi;

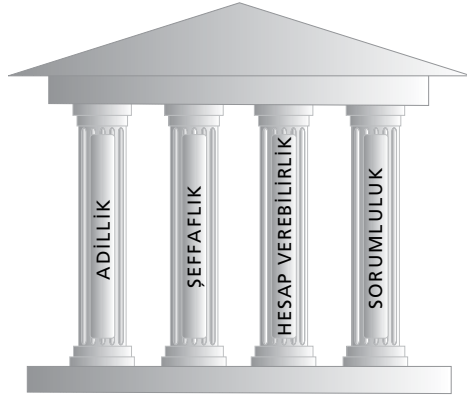
- Aile konseyi oluşturulması;
- Çatışma yönetimi sistematığı oluşturulması;
- Haleflik planı yapılması;
- Hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar.

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 vurgulanmaktadır.

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 karşılaşılabilecek 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 bulan aile şirketi oranının %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 uygu-

lanmasının çok önemli bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp kollektif 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 BİST'te 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.

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 girişimcinin, 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 sahip-

lik 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 açı-

sından 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 dağıtımını, 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 girişimcisinin 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 ni-

teliklerin 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 kurallara bağlandığı 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 katılımıcılıktır. 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.

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 konularda 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 resmi 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, şirketi en üst düzeyde yöneten organdır. Kurumsal yönetim sisteminde, yönetim kurulu aileyi değil şirketi temsil etmektedir.

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, şirketi en üst düzeyde yöneten organdır. Kurumsal yönetim sisteminde, yönetim kurulu aileyi değil şirketi temsil etmektedir.

Bağlayıcı Politikaların Oluşturulması

Kurumsallaşma sürecinde, yukarıda açıklanan mekanizmaların işlerlik kazanmasının ardından, aile ve işin kesiştiği kritik konularda bağlayıcı 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 gereklidir.

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

Haleflik Planlaması

Nesilden nesile devir, aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanması anlamında en önemli konu olarak gündemde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir.

Aile Yasasının oluşturulması, liderlik ve haleflik planlamasının ilk adımlarındandır. Bu yasada aile bireylerinin, ailenin yatırımlarına nasıl ve ne ölçüde katkıda bulunacağı, gelecek kuşakların eğitimi, ilerleyen yıllarda aile şirketine görev alınabilme süreçleri belirlenmelidir. Mevcut liderin yerine geçecek lider adaylarının yetiştirilmeleri için gerekli şartlar belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Ancak bu şartlara uygun olarak yetiştirilen adayların, tanımlamaya uygunluğu ölçüsünde halef adayı olabilmesi için oluşturulan prosedürler uygulanmaya başlayabilir.

Ailenin malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için yeni nesillere devir planlarının oluşturulması ve geç kalınsızın hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu yapılanmanın gerçekleştirilmemesi halinde ise doğacak çıkar çatışmaları ve bunun şirket yönetimine yansması kaçınılmazdır. Aile şirketlerinde 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 görülmelidir.

Şirket ile birlikte kurucu veya kurucuların aileleri de genişlemeye başlar. Çocuklar büyür, işleri devam aşamasına gelirler. Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki

devrini prestij ve güç kaybı olarak değerlendirdiklerinden bu sürece olumlu bakmazlar. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketine “tabu” olarak algılanmaktadır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir. Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir.

Şirket yönetiminde en uygun devir için en önemli üç unsur şöyle belirtilebilir.

1. Kurucunun şirketi devretme isteği

Kontrolü bırakmak, sahneden tamamen inmek ve işi tamamen bırakmak anlamına gelmemelidir. Şirketin yönetimini devreden kişi, halefine danışmanlık yaparak resmi olmayan bir konumda kalmayı tercih edebilir ya da yönetim kurulu onursal başkanı veya yönetim kurulu üyesi veya ücretli bir danışman gibi resmi bir görev alabilir. Her seçeneğin olumlu ve olumsuz yönleri bulunabilir. İşin doğası ve konumu en uygun seçeneğin bulunmasında etken olacaktır.

2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunun gerçekleştirilmesi için yeterlilik

Şirketi geleceğe taşıyacak insanları seçmek bazı tercihleri gerektirir. Sadece en tepe nokta doldurulması gereken tek pozisyon değildir. İkinci kademe yönetici pozisyonları da sürekliliği sağlamak açısından en az o kadar önemlidir. Bu pozisyonlara profesyonel ve/veya aile bireylerinden adaylar olabilir. Bu kararlar halef işe başlamadan hazır olmalıdır. Bunların en azından birinde eksikliği olmayan bir şirket bulmak neredeyse olanaksızdır. Önemli olan eksiklerin nasıl tamamlanacağı ve planlamasıdır. Bu yalnızca planlamayı değil, yöneticinin alımını, muhafaza etmeyi ve eğitmeyi de aynı derecede önemli kılar. Uygun halefi bulmak işin gelecekteki yönetim ihtiyaçlarını ve bu değişikliklerin yapılacağı zaman dilimini belirlemekle başlar. Ardından, yeni halef adayın bu hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan bilgi ve yetenekler belirlenir.

Kurucunun, aile bireylerinden biri yerine, yönetim kadrosundan yetkin, kıdemli bir kişiyi yerine geçecek uygun halef olarak saptaması gerçekleşebilir. Bu kişinin en tepe noktaya atlamak için özel bir eğitim ve hazırlığa ihtiyaç duymayacağı anlamına gelmez. Bu kişi için haleflik planlaması yapıp, yetiştirilebilir. Bazen bu kişi, şirkette istenildiği kadar kıdemli ve deneyimli olmayabilir. Ama yeteneğiyle halefliğe uygun görülebilir. Bu kişinin, gerekli yeterlik seviyesine taşınması planlanmalı ve uygulanmalıdır.

3. Bir sonraki nesilde sorumluluğu kabul etmek için istek.

Kimlerin işe ihtiyacı var?, kimlerin işten beklentileri var?, kimlerin bir şeyler talep etme hakkı var?. Bu kişiler, halefîyet planlarının içinde olmak istemeyebilir, bu planları veto etme hakları da olmayabilir ama şirketin sürekli başarısına karşı durabilirler. Eğer onları dinlemek için şimdi zaman ayrılırsa, kurucu / kuruculardan sonra gelen yöneticilerin zamanı gelince onların desteğini alma olasılığı artar.

Kurucu, eğer yöneticilik rolünü bırakırsa, aile bireyleri veya mirasçılar bu görevi aile dışından nitelikli bir profesyonele devredildiğini öğrenirse sorun çıkar mı? Diğer yandan, kontrol bu göreve hazır olmayan bir aile üyesine devredilirse, kilit yöneticiler ve çalışanlar yeni yöneticiyi devredeni dinledikleri gibi dinleyecekler mi? Herkes mutlu edilemez, ama konuyu önceden açarak kararların sürpriz olması önlenir.

Haleflik planlaması tek başına bir süreç değildir. Ana hissedarların bugün sahip oldukları vizyonla, şirketin uzun vadede kazanacağı başarıyı birbirine bağlayan bir köprüdür. Bu köprü'nün sağlam kurulması aile şirketlerinde nesiller boyu devamlılığın anahtarıdır. Planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması durumunda aile içerisinde anlaşmazlıklara, şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabilir.

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

Herhangi bir halefîyet planının, anlamlı ve uygulanabilir olması için, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve birbiriyle uyumlu hedefleri olmasıdır. Bu hedefler titizlikle belirlendikten sonra, gerçekleştirmek üzere çalışma başlatılmalıdır. Planı yapmak değil, tüm ilgililerin görüşünü, onayını ve desteğini sağlamak ya da en azından onları bu planın içeriğini kabullenmeye hazırlamak için, bu planı aile üyeleri ve diğer hissedarlarla da görüşmek gerekir.

Devir sürecinin zamanında, gerekmesinden önce planlanması, şirketin rekabet gücünün korunması, sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemlidir.

Pek çok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılır.

Tüm aile şirketlerinde, şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kâbusa dönüşür. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapmalıdır.

Devir planı yapmayan aile şirketlerinin ömrü, lider hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulur. Devir planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zamanlar, patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlar gibi, aslında şirketin geleceği ve bütünlüğü düşünüldüğünde son derece yanlış ve geç zamanlardır.

Aile şirketinin değişime direnci birçok aile şirketine, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve şirket kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, şirketin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir.

Varolan çatışma ve direnç ile baş etmek, olumsuz etkileri en aza indirmek gerekmektedir. Mevcut durumun analizini yapmak ve planlamak için çok çaba sarf etmek gerekmektedir. Her ailenin ve aile şirketinin dinamiği birbirinden farklıdır. Burada uygulanması ön görülen

üç önemli nokta vardır.

1. Mevcut durumun tanımlanması

- Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların tanımı ve çözümüne ilişkin verilerin olması.
- Değişimin gerçekleşmesinde görev ve sorumluluk alacak aile üyelerinin saptanması ve sürecin başarısı için desteklenmeleri.
- Değişimi destekleyen üyelerin, değişimi gerçekleştirme olanaklarının gözden geçirilmesi
- Değişim sürecinde, üyeler arasında yetkilerin ve ilişkilerin önemi

2. Geleceğin tanımlanması

Değişim gerçekleştikten sonra ortaya çıkacak durumun bir bütün (aile şirket) olarak sunulması. Değişim sırasında oluşabilecek farklı senaryoların tümünden gözden geçirilmesi ve buna yönelik hazırlık yapılması

3. Geçiş sürecinin tanımlanması

Bu aşamada, değişim için gereken faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulaması önemlidir. Değişimin gerçekleşmesinde, önemli rol üstlenen tüm üyelerin bağlılıkla ve üstlendikleri sorumluluğun bilinciyle çalışmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, planlanan değişimin gerçekleşmesi çok zor, bazı durumlarda ise imkânsız olabilmektedir. Bu değişimde; "aile işi"yle "şirket işi"ni ayıracak bir sistem kurma zorunluluğu vardır. Sistem kurulurken dışarıdan bir danışmandan destek alınabilir ve aile anayasası oluşturularak, kurumsal aile meclisi kurulabilir.

Devredenin kendince yanıtlaması gereken sorular vardır.

- İşle ilişkiniz nedir?
- Bundan iki yıl, beş yıl, on yıl, yirmi yıl sonra işle ilişkiniz ne olacak?
- Siz çalışmayı bıraktığınız zaman, işinize ne olacak?
- Sizden sonra diğer hissedarlara ne olacak?
- Halefiniz için, bu bir kariyer yolu olabilir mi?
- Faal olmayan bir aile üyesi için, finansal bir bağımsızlık kaynağı

olabilir mi?

Bir şirket sahibi şirketinin sağlıklı devam etmesini (ve çalışanların gelecekteki mutluluğunu) tercih ederek emekli olurken, şirketin öz sermayesinin, kendine geçmesini tercih etmeyerek, daha az para almaya razı olabilir.

Bir başka şirket sahibi ise, şirket yönetiminin ailede kalmasına öylesine çok önem verir ki, çok daha nitelikli yöneticileri görmezden gelir. Onun için tek önemli olan yönetimin ailede kalmasıdır.

Burada da şirket sahibinin yanıtlaması gereken sorular vardır.

- Aile üyeleri ve mirasçılar bu konuda ne düşünüyor?
- Kendi dışındaki aile üyeleri yaşamlarını sürdürmek için bu şirkette ihtiyaç duyuyorlar mı?
- Ticari kazanç, şirkette faal olan ve olmayan aile üyeleri arasında nasıl paylaşılacak?
- Kendi emekliliği için kullanacağı pay, diğer hissedarların gelecekteki kazançlarını azaltacak mı?

Karar verilmesi gereken konu, işin öncelikler listesinde nerede bulunduğu.

Bir tarafta kan bağı, duygu ve sorumlulukla beslenen bir aile sistemi, diğer tarafta, en nitelikli profesyonel tarafından yönetilen kazanç ve varlık üzerine kurulan şirket sistemi. Hangisi daha öncelikli...

Pek çok şirket sahibi, bu iki sistemin arasında bir yerlerdedir ve beklentileri yönetmek bunlar arasında bir tür denge kurmak çok önemlidir. Bu dengeyi sağlamanın tek yolu karar verilene uygun olarak yönetim biçimi oluşturmaktır.

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

getiren 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 artırır. 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 sınırlara 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 yabancılara veya diğer yerel yatırımcılara, 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, kavgalar en aza indirgenir, şirketlerin nesiller boyu hayatta kalmaları sağlanır.

Aile Şirketlerine Özgü Hususlar

Türkiye ve dünyadaki 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 • İhtilafların 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.

Çocukların ortaklığı

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.

Kuzenlerin ortaklığı

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 fikirlere 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 bulunmaktadır.

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 BİREYLERİNİN ŞİRKETE KATILIMLARINA BAĞLI OLARAK İHTİYAÇLARI

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 çarpışma	<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 tanımları profesyonel yönetim kadrosunca iyi anlaşılacağından emin olun Karar ve değerlendirmelerinizde şirket politikasına uygun davranın
Alternatif pazar oluşumları, alternatif ürün ve üreticilerin pazara girmesi	Vizyon eksikliği, girişimcinin esneklik zaaflılığı, 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	KATEGORİ 4	KATEGORİ 5
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	Çok ortaklı yapıya sahip şirketler	Halka açık şirketler
Güvenilir bir ön muhasebe ve pratik bir iç kontrol sistemi	Resmi bir muhasebe sistemi	İç kontrol sistemi	3. kategorinin ihtiyaç duyduğu tüm sistem, fonksiyon ve uygulamalar	4. kategorinin ihtiyaç duyduğu tüm sistem, fonksiyon ve uygulamalar
Basit performans kriterleri	3 ve 5 yıllık detaylı iş planları ve yıllık değerlendirme	Açık hedefler ve bunlara uygun planlama	Sürdürülebilir büyümenin sağlanması ile ilgili sofistike sistemler	Sermaye Piyasaları Kanunu ve tabi oldukları tüm mevzuatın hükümleri
İşletme risklerinin analizi ve uygun politikalar	Çok yönlü performans kriterleri	Performans göstergeleri ve ölçüm sistemi	Hesap verebilirlik ilkesine sadakatle bağlılık	
Basit bir iş planı ya da stratejik plan	Risk analizi ve risk yönetimi	Risk yönetimi sistemi	Halka arz öncesi kurumsal yönetim geçmişi ile ilgili kayıtların sağlanması	
Müşavirlik hizmetleri (Hukuki - Mali)	Ödüllendirme ve genel insan kaynakları politikası planı	Şirket politikaları, uygulamaları ve raporlanmasına yönelik bir sistem	Şirket yönetimi ile ilgili tüm yetki ve sorumlulukların yönetim kuruluna devri	
Basit bir haleflik planlaması	Aile anayasası ile desteklenen bir haleflik planlaması	Yazılı bir ortaklık sözleşmesi	Hisse satış ve alımlarını mümkün kılacak bir sistemin oluşturulması	
	Şirketin mali yapısının şeffaf paylaşımını sağlayacak bir sistem	Yetkin bir yönetim kurulu	Yönetim kurulunun oluşturulması ve işleyişi ile ilgili politika ve kılavuzların oluşturulması	
	Müşavirlik ve danışmanlık hizmetleri	Yönetim kurulu yetkilerinin devrini düzenleyen bir sistem	Komitelerin oluşturulması	
	Karar alma mekanizmaları ile ilgili basit politikalar	Yönetim kurulu performansını ölçülemeye yönelik bir mekanizma	İcranın kontrolü ve idaresi	
	Basit bir danışma kurulu	Tüm yönetim kadrosu için yazılı görev ve sorumluluk tanımları		

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 kabullemeleri 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 anlaşmıştır. Yüksek performans gösterenler aile dışından da olsalar adil olarak ödüllendirilirler. Yetersiz görülen aile fertlerinin işine son verilebilir.
Liderlik	Liderlik işle ilgili başan 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 yöneticisi sektörden alabileceği gibi öngörülü bir eğitim planı ile şirket içinden de yetiştirebilir.
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 ayrım 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 bulundukları ve namzet oldukları konumlar için eğitilirler.

³ Mike Cohn, “Does Your Company Put Family or Business First?”, The Business Journal of Phoenix, Ocak 2005.

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. Aile-ye 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 zaafları 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 Fonksiyonu;
- 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, 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 karşılaşacağı engellerdir. Bununla birlikte, iyi bir risk yönetimi ile, şirketin bu süreçte karşılaşacağı 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 ilkelerine 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 ön-

lemler 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;

- 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 hususlaraşağıdasıralanmıştır:

- 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 durumundadır. Ticari bir faaliyete girerken çoğu kez sağlıklı bir fiyatlandırma, maliyet ve kârlılık çalışması yapılamamaktadır.

Aile Şirketleri 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 “Aile şirketlerinde neden iç kontrol önemlidir?” sorusunun cevabı, Türk aile şirketlerindeki “iç kontrollerin mevcut durumu ve karşılaşılan riskler” ile “etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmanın şirketlere sağladığı faydalar” üzerine odaklanılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Aile Şirketlerinde İç Kontrollerin Mevcut Durumu ve Riskler

Yapılan değerlendirmelerde aile şirketlerindeki mevcut iç kontrollere ilişkin çok önemli zaafılar tespit edilmekte ve bu zaafılar şirketleri ciddi risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Aşağıda 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 “oluşturmadan 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 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 yerleşememekte ve süreçlerde ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır.

- Raporlama ve analizlerde “spreadsheet (hesap çizelgesi)” kullanımını 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 gerçekleştirildikten sonra şirketin çok önemli risklerle karşı karşıya kaldığı

gözlemlenmektedir.

- 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 metodları 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 özetlenmektedir:

Etkin kontroller kimi etkiliyor ve hangi amaca hizmet ediyor?	Etkin kontroller neyi sağlıyor?
1) Şirket güvenilirliğinin artması	
Şirket ortaklarının sisteme duyduğu güvenin artması	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol ve risk bazlı bir yapının oturması • Hata ve suistimallerin minimum seviyede olduğuna dair güvence • Yatırıma yönelme

Menfaat sahiplerinde şirkete duyulan güvenin artması (satıcılar, müşteriler, bankalar gibi)	<ul style="list-style-type: none"> • Şeffaflığın getireceği güvence • Menfaat sahiplerinin bağlılığının artması • Denetleyici otoritenin gözünde yüksek güvenilirlik seviyesinin kazanılması
Potansiyel yatırımcının yaklaşımı üzerindeki etkileri	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli büyümenin sağlanması • Faaliyetlerin aksaması veya durmasından kaynaklanabilecek kayıpların önlenmesi • Dava giderlerinin azalması
Türk Ticaret Kanunu ve Basel II'ye uyum Yönetim kurulunun sorumlulukları Risk teşhisi ve yönetimi İç ve dış (bağımsız) denetim Finansal planlama	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuata uyum • İtibarın korunması • Maddi kayıpların önlenmesi
Dış denetim ve dış denetçilerle olan ilişkiler Muhasebe ve denetim standartlarındaki değişiklikler	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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:

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

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 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 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 kuruluna 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 da bu süreç devam etmektedir.

Günümüzde bir aile şirketinin 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.

Bu çerçevede aile şirketlerinde, 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.

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu ilk aşamada bağımsız denetime tabi olan şirketlerin finansal tablolarını UFRS ile uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları’na uygun olarak hazırlamasını zorunlu kılmıştır. Bu önemli değişim kanun koyucunun bu konuda uluslararası eğilimleri yakından takip ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda ilk olarak bağımsız denetime tabi olan şirketlerin uygulayacağı Türkiye Muhasebe Standartları’nın zaman içinde tüm şirketlerde uygulanacağı da açıktır.

Türk Ticaret Kanunu’nun getirdiği radikal değişiklikler

Türkiye’deki tüm halka kapalı şirketlerin (A.Ş. ve L.Ş.’ler) ajan-dalarında olması gereken bir önemli konunun da 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu’nun şirketlere getirdiği 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 (yönetimsel ve hukuki açıdan) tüm sermaye şirketlerinin ihtiyacı olan mekanizmalar olarak tanımlamaktadır.

Bu çalışmada aile şirketlerinin sürekliliğini sağlaması ve büyümesi noktasında belirtilen kurumsal yönetim ilkelerinin birçok unsurunun Kanun maddelerinde somutlaşarak hukuki bir nitelik kazanması, “tüm menfaat sahiplerinin haklarını ideal düzeyde korumaya yönelmiş yeni kurallar sistemi olan kurumsal yönetim ilkelerini” Kanun’un hakim düşüncesi noktasına getirmiştir.

Kanun’un ticaret şirketleri kitabı kapsamında getirdiği radikal değişiklikler, aşağıda belirtilen 15 başlıkta kısaca özetlenmektedir:

Tek kişilik A.Ş. ve Ltd.

Kanun’un getirdiği önemli yeniliklerden biri, tek pay sahipli A.Ş. ve tek ortaklı Ltd.’dir. Bilindiği gibi mevcut düzenleme ile anonim şirketlerin en az beş, limited 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.

Yönetim kuruluna devredilemez görev ve yetkiler

Eski kanun ile karşılaştırmalı olarak önemli bir değişiklik, yeni Kanun'un yönetim kuruluna murahaslar 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 teşhisi 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 kurula sunulması, borca batıklık durumunda mahkemeye bildirimde bulunulması yer almaktadır. Kanun'un gerektirdiği ölçüde sorumluluğunu yerine getirmeyen yönetim kurulu üyeleri hukuki ve cezai sorumluluklarla karşılaşabileceklerdir.

Yönetim kurulunun özen borcu

Kanun'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, bilgileri değerlendirebilme, uygulamayı ve gelişmeleri izleyebilme ve denetleyebilmek için gereken yetenek ve öğrenime sahip olma anlaşılmaktadır. Kanun'a göre tedbirli yönetici ölçüsüne göre hareket eden yönetim kurulu üyesinin ekonomideki bütün krizlerden, pazar şartlarındaki değişikliklerden ve belirsizliklerden doğan riskleri önceden teşhis etmesi ve önlemlerini alması, aksi halde sorumlu tutulması gerekecektir.

Profesyonel yönetim kurulu

Kanun, 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. Kanun ile yönetim kurulu üyelerinin göreve başlayabilmek için pay sahibi olması zorunluluğu kaldırılmıştır.

Pay sahiplerinin ve pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerinin şirkete borçlanması yasaklandı

Kanun uyarınca pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamayacaktır. Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan yakınları şirkete nakit borçlanamaz. Bu düzenleme ticaret hayatında yaygın olan kötü ve sakat uygulamayı önlemeyi ve böylece pay sahiplerinin, birçok iş ve işlemde şirket kasasını kullanmalarının, kişisel harcamalarının bu kanaldan yapmalarının, hatta şirketten para çekmelerinin engellenmesi amaçlanmaktadır.

Muhasebe ilkeleri kökten değişti ve uluslararası genel kabul görmüş muhasebe standartları geldi

Kanun ile dünyada muhasebe uygulamalarında genel kabul gören Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) Türk hukukuna girmiştir. Bu düzenleme Türkiye'deki muhasebe uygulamalarında bir devrim niteliğindedir. TMS'nin şirketlerde uygulanması bir süreç içinde gerçekleştirilecektir. İlk aşamada bağımsız denetime tabi olan şirketler finansal tablolarını 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren TMS'ye göre hazırlamak ile yükümlü olacaktır.

Murakıplık kalktı, bağımsız denetim geldi

Diğer radikal değişim, denetim düzenlemelerindedir. Kanun'da denetçiler şirketin organı olmaktan çıkarılmış, yani murakıplık müessesesi kaldırılmıştır. Bu müessesenin yerine bağımsız denetim getirilmiştir. Söz konusu denetim uluslararası standartlara dayanan "bağımsız denetim" dir. Denetlemenin konusu, şirketin ve şirketler topluluğunun yıl sonu (konsolide) finansal tabloları ile yıllık raporların ve envanter

de dahil olmak üzere, tüm muhasebenin denetimidir.

Kanun uyarınca bağımsız denetime tabi şirketler Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenecektir. Bu noktada aktif büyüklüğü, yıllık net satış hasılatı ve çalışan sayısı ölçütleri bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin belirlenmesinde kullanılacaktır.

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.

Kanun uyarınca bağımsız denetim raporunun önemli sonuçları olacaktır. Olumsuz görüş yazılan veya görüş vermektan kaçınılan hallerde yönetim kurulu, görüş yazısının kendisine teslimi tarihinden itibaren dört iş günü içinde, genel kurulu toplantıya çağırarak ve genel kurul yeni bir yönetim kurulu seçecektir. Esas sözleşmede aksi öngörülmemişse, eski yönetim kurulu üyeleri yeniden seçilebilecektir. Yeni yönetim kurulu altı ay içinde, kanuna, esas sözleşmeye ve standartlara uygun finansal tabloları hazırlatarak bunları denetleme raporu ile birlikte genel kurula sunacaktır. Sınırlı olumlu görüş verilen hallerde genel kurul, gerekli önlemleri ve düzeltmeleri de karara bağlamalıdır.

Şirketler topluluğu ve topluluk şirketlerinin konsolidasyonu hukuk sistemine girdi

Kanun ile şirketler topluluğu, konsolidasyon kavramları ve özellikle grup şirketleri içerisinde azınlık ortaklar veya aile şirketleri içerisinde yer alan aile dışı ortakları korumaya yönelik yeni imkanları sağlayan denkleştirme kurumu ilk kez ticaret hukukumuzda girmiştir. Ana (hâkim şirket) ve yavru ortaklıklar (bağlı şirket) arasındaki ilişkiler, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve menfaat dengesi temelinde kuralara bağlanmıştır.

Risklerini yöneten şirket kavramı geldi

Kanun ile sermaye şirketlerinde, gereklilik görülürse, tehlikelerin erken teşhisi komitesinin kurulmasını zorunlu hale getirilmiştir. TTK uyarınca riskin erken teşhisi komitesi borsaya kote şirketler için kurulması zorunlu bir komitedir. Diğer şirketlerde ise bağımsız denetçinin gerekli görmesi durumunda bu komitenin kurulması ve her iki ayda

bir rapor vermesi zorunludur.

Elektronik ortamda genel kurul ve yönetim kurulu

Kanun ile yönetim kurulları ve genel kurullar, elektronik ortamda, yani online yapılabilecek ve yönetim kurulu üyeleriyle pay sahipleri online oy kullanabileceklerdir. Genel Kurullar ile ilgili yönetmelikte, elektronik ortamda genel kurul yapmak isteyen şirketlerin esas sözleşmelerinde yer alması gereken madde metnine yer verilmiştir.

İnternet sitesi zorunluluğu geldi

İnternet sitesi zorunluluğu denetime tabi şirketler yönünden söz konusu olacak şekilde değiştirilmiş ve içerikte kanunun ilk haline göre sınırlanmıştır.

Pay sahipliği demokrasisi: Azlık hakları güçlendirildi

Pay sahipliği ve azlık hakları ile pay sahibinin yeni dava hakları kanun ile şirketler hukukuna girmiştir. Kanun ile hisselerin basılması istendiği halde Yönetim Kurulu hisseleri basmak zorundadır. Yine kanun ile özel denetçi atamasını yönetim kurulu yerine mahkemenin ataması ve birikimli oy kullanma imkanı gelmiştir.

Birleşme, bölünme, tür değiştirmede önemli değişimler

Şirketlerin birleşmeleri, bölünmeleri ve tür değiştirmeleri ayrıntılı bir şekilde Kanun'da düzenlenmiştir. Getirilen yeni hükümlerle, sadece söz konusu yapısal değişikliklerin güvenli, şeffaf ve basit bir işlemler zinciri içinde gerçekleştirmeleri 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

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

Sermaye piyasalarına açılmak: Halka Arz

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanması halka açık olmayan aile şirketlerinin sürdürülebilir yapılar kurması için kilit rol oynamaktadır. "Halka açılma yolundaki aile şirketleri için 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 gerçeği, şirketlerin ömrünün kurucu ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleri ile sınırlı olmasını beraberinde getirmektedir. Şirket ömürlerinin aile bireylerinin ömürleri ile sınırlı kalmasını önlemek için halka arz yöntemiyle profesyonel yönetim anlayışı kazanmalarının yanı sıra, finansman kaynaklarına erişebilmeleri önemli avantajlar olarak görülebilir.

Halka Arza Karar Verme

Halka arz, şirket paylarının çok sayıda ve önceden bilinmeyen yatırımcılara çağrı ve ilan yoluyla satışı olarak tanımlanabilir. Şirketlerin halka arza karar vermesi halka arz sürecinin en zor aşamasıdır. Bu aşamada şirketler, şirketin durumunu, finansman kaynaklarını, hedeflerini ve halka arzın faydalarını değerlendirerek bu konuda bir karar almaktadırlar. Ayrıca, gözden geçirilmesi gereken diğer husus-

lar şirketin organizasyon yapısı, faaliyet gösterilen pazarın durumu ve büyüme olanakları, müşteriler ve diğer paydaşların şirketin halka arz kararına bakışı çalışanların halka arza ilişkin motivasyonları ile şirketin yasal durumu ve tabi olunan mevzuat olarak sayılabilir.

Farklı koşullara bağlı olarak şirketlerin paylarını halka arz etme şekli değişebilmektedir. Şirketler mevcut sermayeyi temsil eden paylarının bir kısmını ortak satışı şeklinde halka arz edebildiği gibi, sermaye artırım yoluna giderek mevcut ortakların rüçhan haklarını kısıtlamak suretiyle de halka arzı tercih edebilmekte veya her iki yöntemi birlikte uygulayabilmektedirler.

Neden Halka Arz?

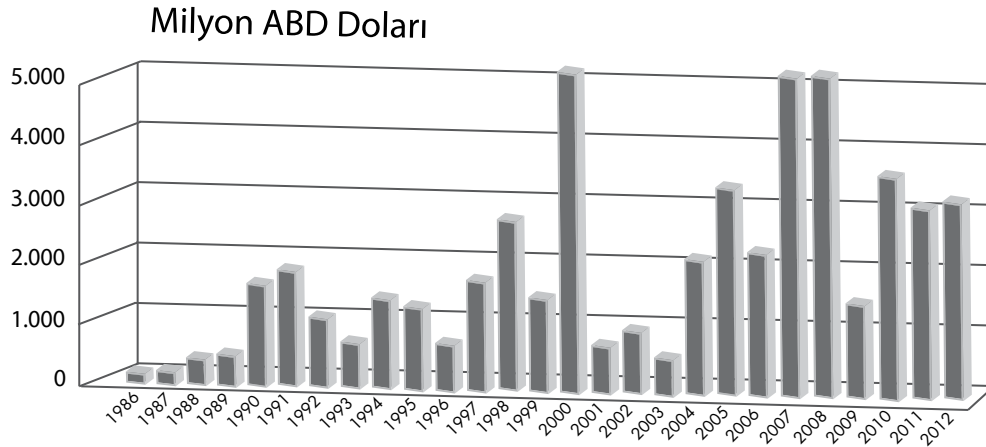
Bir şirketi halka arz kararı vermeye yönlendiren birbirinden farklı koşullar bulunmaktadır. Şirketler halka açılmak ve paylarının organize bir pazarda işlem görmesini sağlamak suretiyle her şeyden önce önemli bir finansman kaynağından yararlanırlar. Aşağıda halka açılma ve Borsa'da işlem görmeye başlamak 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 olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Şirketlerin halka arzı bir finansman yöntemi olarak seçmeleri, daha düşük maliyetli ve uzun vadeli bir kaynak sağlayabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca şirketler, halka açıldıktan ve payları Borsa'da işlem görmeye başladıktan sonra da paylarını teminat göstererek kredi kullanabilme, borçlanma araçları ihraç edebilme imkanlarından yararlanmak suretiyle finansman sağlayabilmektedirler.

Aşağıdaki grafik, 1986'dan bugüne halka arz ile ekonomiye kazandırılan fonların miktarı milyon dolar cinsinden verilmektedir.



Likidite Sağlamak

Halka arz edilen payların organize bir pazarda istenilen zamanda, piyasa arz ve talebine göre oluşan fiyatlardan, şeffaflık içerisinde alınıp satılmasını sağlayarak paylarına likidite kazandırılmakta, mevcut ortaklara önemli bir likidite imkanı sağlanmaktadır. Ayrıca, Borsa'da işlem gören şirketlerin piyasa fiyatı kolayca belirlenebilmekte ve finansman sağlamak amacıyla banka ve diğer kurumlar nezdinde teminat olarak kabul edilebilmektedir.

Yurtiçi ve Yurtdışı Yaygın Tanıtım

Payları Borsa'da işlem gören şirketler hakkındaki çeşitli bilgiler, Borsanın şeffaflık ilkesi ve kamuyu aydınlatma işlevi çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışı yatırımcılara Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), veri yayın kuruluşları, basın ve yayın kuruluşları ile diğer görsel yayın kuruluşları vasıtası ile sürekli olarak ulaştırılmaktadır.

Borsaya ulaşan bilgilerin yayımlanması, şirketlerin ve şirket ürünlerinin hem yurtiçinde hem de yurtdışında tanınmalarına yardımcı olmaktadır. Yaygın tanınmanın sağladığı avantaj çerçevesinde gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışında yerleşik bulunan ve aynı sektörde faaliyette bulunan şirketlerle işbirliğine gidebilme, ortak girişimler oluşturma ve benzeri konularda çalışmaların yapılabilmesi imkanı doğabilmektedir.

Kurumsallaşma

Şirketlerin paylarının Borsalar gibi organize piyasalarda işlem gör-

mesinin sağlanması öncelikle şirketlere şeffaf bir yönetim anlayışı kazandırmaktadır. Şirket faaliyetlerine ilişkin gelişmelerin belli kurallar dahilinde kamu ve diğer paydaşlar ile paylaşılması, finansal tabloların belirli periyotlar ile kamuya duyurulması şeffaflık ve kamuyu aydınlatma prensiplerinin bir sonucudur.

Ayrıca şirketlerin kendi iş süreçlerini gözden geçirme ihtiyacı da ortaya çıkmakta ve bu durum şirketleri profesyonel yönetim süreçleri geliştirmeye yöneltmektedir.

Şirketler hem kamuya, hem de paydaşlarına hesap verme yükümlülükleri nedeniyle daha profesyonel yönetim tarzları ile çalışma imkanı bulabilmekte, bu sayede şirketlerin kurumsallaşması yolunda önemli adımlar atılmış olmaktadır. Kurumsallaşma ise, şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması yolunda atılan en önemli adımdır.

Kredibilite

Şirketlerin paylarının Borsa'da işlem görmesi şirketlerin bütün ilişkili tarafları nezdinde kredibilitelerini artırmaktadır.

Globalleşme

Şirketlerin paylarının 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, yurtdışı 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 İmkani

Şirketler sadece birincil halka arz ile değil, daha sonra, payları 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.

Borçlanma Araçları ve Kira Sertifikası İhracı

Borsa'da payları işlem gören şirketlerin bono, tahvil veya kira sertifikası ihracı yoluyla borçlanma imkanı da daha kolay olmaktadır. Bu sayede şirketlerin diğer finansman olanaklarına nazaran daha az maliyetli borçlanma imkanı olabilmektedir.

Halka Arza Hazırlık Süreci

BİST pazarlarında işlem görebilmek için şirket paylarının halka arzı için hazırlanan izahnamenin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından onaylanarak payların halka arz edilmesi ve BİST Kotuna / Pazar Kaydına alınması gerekmektedir.

BİST kotuna / pazar kaydına alınma, menkul kıymetler borsalarında sürekli işlem görmesi talep edilen payların ilgili şartları taşımaları durumunda ilgili Pazar'da işlem görmesinin kabul edilmesidir.

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

Şirket İçi Çalışma Grubunun Oluşturulması

Şirketlerin halka açılarak Borsada işlem görmesi ile ilgili, şirket içinde ve dışında yapılacak bir dizi işlem olduğundan bir çalışma grubunun oluşturulması gerekmektedir. Söz konusu çalışma grubu, orta düzey yöneticiler, finans ve muhasebe birimlerinde görevli kişiler ile şirketin basın ve halkla ilişkiler birimlerinde görevli kişilerden oluşmalıdır.

Çalışma grubu halka arz için BİST ve SPK'ya başvurmadan önce yapılması gereken işlemlerin listesini çıkarmalıdır.

Aracı Kuruluş ve/veya Danışman Seçimi

Şirket paylarının halka arzının bir aracı kuruluş vasıtasıyla yapılması zorunludur. Bu nedenle halka arz gerçekleştirecek olan şirketlerin sermaye piyasalarında faaliyet gösteren ve halka arza aracılık yetkisi olan bir aracı kuruluş ile sözleşme yapması gerekmektedir. Söz konusu sözleşmenin tarafları şirket ve aracı kuruluşlar olup, halka arza yetkili aracı kuruluşların listesi SPK'nın internet sitesinde yer almaktadır. Aracılık sözleşmesi tek bir aracı kuruluşla olabileceği gibi halka arz tutarı arttıkça birden fazla aracı kuruluşun bulunduğu konsorsiyum ile

de imzalanabilir. Bu durumda bir veya birden fazla lider aracı kuruluş bulunacaktır. Yapılacak sözleşmede araçların 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- Bakıyeyi Yüklenim
 - B- Tümünü Yüklenim

Aracı kuruluşlar SPK'nın düzenlemelerine uygun şekilde yüklenim tutarlarını ve oranlarını belirlemektedirler.

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 tasarımlarını SPK'ya sunar.

Şirket esas sözleşmesinde borsada işlem göreceği payların 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 artırımını yoluyla halka arz yapılması durumunda TTK hükümleri dahilinde genel kurulca sermayenin artırılmasına ve yeni pay alma haklarının sınırlandırılmasına ilişkin karar alınır.

Takas ve Saklama Bankasına Müracaat

Takasbank, SPK tarafından kabul görmüş Ulusal Numaralandırma Kuruluşu olarak ISIN kodu verilmesinden sorumludur ve piyasalarımızda işlem görecektir olan menkul kıymetlerin tümüne ISIN kodu Takasbank tarafından tanımlanır ve bütün dünyaya dağıtılır/bildirilir. ISIN kodu tanımlanması sürecinde ihraççı şirket için gereken belgeler kısaca, Şirket Ana Sözleşmesi, Halka Arz Sirküleri ve Menkul Kıymet ile İhraççı Bilgi formlarıdır. İhraççı şirketin menkul kıymet ve ihraççı formlarını edinebilmesi için international@takasbank.com.tr adresine, “menkul kıymet/ lerimiz için ISIN kodu almak için gerekli formları talep ediyoruz” ibaresi ile email göndermesi yeterli olmaktadır.

Merkezi Kayıt Kuruluşuna Müracaat

Sermaye Piyasası mevzuatı uyarınca; kayden menkul kıymet ihraç eden ihraççıların MKK'ya üye olmaları gerektiği duyurulmuştur. “Payları BİST'te işlem görmesi planlanan ihraççı şirketlerin işlem görme tarihinden önce MKK'ya üyelik için başvurmaları gerekmektedir. MKK üyeliği isteğe bağlı olmayıp mevzuatta belirtilen şartları taşıyan kuruluşların MKK'ya üye olması yasal bir zorunluluktur. MKK nezdinde üyelik tanımlanabilmesi için www.mkk.com.tr internet adresinde yer alan “MKK Üyelik Başvuru Evrakı”nın tamamlanarak MKK'ya iletilmesi gerekmektedir.

Tanıtım Faaliyetleri

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

Şirket paylarının halka arz edileceğine dair şirket yetkililerinin beyanatları olabileceği gibi, yazılı ve görsel basında şirketin faaliyetleri hakkında bilgilere yer verilebilir. Diğer taraftan, şirketi tanıtmak amacıyla sadece ulusal alanda değil uluslararası finans kuruluşları ve yatırımcılar nezdinde de tanıtım faaliyetleri yapılabilmektedir.

BİST ve SPK Uzmanlarınca Şirket İncelemesi

Şirketin halka arz ve Borsa'da işlem görme başvurusundaki eksik bilgi ve belgeler 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, knowhow 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 finansal tabloları üzerinde durulmaktadır. Bu incelemelerde, Şirket'in bağımsız denetimden geçmiş finansal 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.

BİST Tarafından İlgili Pazarın Belirlenmesi

BİST'te payları işlem görmek üzere başvuran bir şirketin payları BİST uzmanlarınca yapılacak incelemeler sonrasında Borsa Yönetim Kurulu'nca verilecek kararlar aşağıdaki şemada gösterilen şartlarını sağladığı BİST Pay Piyasasında yer alan pazarlardan birinde işlem görür.

BİST Pay Piyasası'nda yer alan aşağıdaki pazarların yanında farklı bir piyasa olan Gelişen İşletmeler Piyasası'nda (GİP) da şirket paylarının işlem görmesi mümkün olmakla birlikte GİP'te KOBİ niteliğindeki büyüme ve gelişme potansiyeli olan şirketlerin işlem görmesi sağlanmaktadır.

Ulusal Pazar

BİST'in en büyük pazarıdır.

Halen sanayi şirketleri, bankalar, yatırım ortaklıkları, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 233 adet (diğer Borsa pazarları ile birlikte toplam 407) şirketin payları işlem görmektedir.

Ulusal Pazar Kotasyon Kriterleri:

Ulusal Pazar kotasyon kriterleri BİST Kotasyon Yönetmeliği'nin 13'üncü maddesinde düzenlenmiş olup, 2013 yılı için aşağıda özetlenmiştir.

- Denetim Şartı: Son 3 yıl ve ilgili ara dönem mali tablolarının bağımsız denetimden geçmiş olması
- Faaliyet Süresi Şartı: Kuruluşundan itibaren en az 3 takvim yılı geçmiş olması ve son 3 yıllık mali tablolarının yayınlanması,
- Aşağıda alternatif gruplarda yer alan koşullardan aynı grup içerisinde yer alan koşulların tamamını sağlanması,

	Grup 1	Grup 2	Grup 3
Halka arz edilen payların piyasa değeri	Asgari 129.000.000 TL	Asgari 65.000.000 TL	Asgari 32.000.000 TL
Vergi öncesi kar elde edilmiş olması	Son iki yıldan en az birinde	Son iki yıldan en az birinde	Son 2 yıl
Halka arz edilen payların ödenmiş veya çıkarılmış sermayeye oranı	-	Asgari % 5	Asgari % 25
Bağımsız denetimden geçmiş en son mali tablolardaki özsermaye	Asgari 32.000.000 TL	Asgari 32.000.000 TL	Asgari 13.000.000 TL

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

e) Şirketin üretim ve faaliyetlerini etkileyecek önemli hukuki uyumsuzluklarının bulunmaması

f) Şirketin kuruluş ve faaliyet bakımından hukuki durumu ile payların hukuki durumunun tabi oldukları mevzuata uygun olduğunun belgelenmesi

Kurumsal Ürünler Pazarı

Kurumsal Ürünler Pazarında;

- BİST Kotasyon Yönetmeliği'nin 15. maddesi uyarınca kota alınan menkul kıymet yatırım ortaklıkları ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları ile girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının payları,
- BİST Kotasyon Yönetmeliği'nin 17. maddesi uyarınca kota alınan borsa yatırım fonları katılma belgeleri,
- BİST'te işlem görmesine karar verilen varantlar ve SPK düzenlemeleri uyarınca Borsada işlem görebilir şekilde ihraç edilmiş diğer yapılandırılmış ürünler işlem görmektedir.

İkinci Ulusal Pazar

İkinci Ulusal Pazar'ın amacı, Borsa İstanbul 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 paylarına likidite sağlamak ve bu payların fiyatlarının düzenli ve şeffaf bir piyasada, rekabet koşulları içinde oluşmasını temin etmektir.

İkinci Ulusal Pazar'da İşlem Görme Şartları

Şirket paylarının İkinci Ulusal Pazar'da işlem görebilmesi için gerekli şartlar aşağıda yer almaktadır.

a) Halka arz edilen payların piyasa değeri ile bu payların ödenmiş veya çıkarılmış sermayeye oranının sırasıyla 6.500.000 TL ve %15 ya da 13.000.000 TL ve %5 olması,

b) Payların tedavülünü engelleyici bir husus bulunmamak kaydıyla, şirketin mali ve hukuki durumu, faaliyetleri, paylarının tedavül hacmi göz önüne alınarak, yapılacak değerlendirme sonucunda Borsa Yönetim Kurulu'nun olumlu karar vermesi,

c) Borsa yönetiminin geçerli kabul edilebilecek durumlar dışındaki nedenlerle son 1 yıl içinde ortaklığın faaliyetlerine 3 aydan fazla ara vermemiş olması, tasfiye veya konkordato istenmemiş olması ve Borsa belirlenen diğer benzer durumların yaşanmaması olması.

Payların Halka Arzı

Şirketlerin paylarının halka arzı Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:I No: 40 sayılı Tebliğ ile düzenlenmiştir. Buna göre paylar,

1. Mevcut Ortakların Paylarının Halka Arzı
2. Sermaye Artırımı Yoluyla Halka Arz
3. Her iki yöntemin birlikte uygulanması

yoluyla halka arz edilebilirler.

1) Mevcut Ortakların Sahip Olduğu Paylardan Bir Kısmını Borsa'da veya Borsa Dışında Halka Arz Etmeleri

Bu yöntemde, ortaklıklardaki mevcut ortaklar sahip oldukları paylardan bir kısmını doğrudan Borsa'da veya Borsa dışında halka arz edebilirler.

Bu tür halka arzlar, SPK'nın Seri: I, No: 40 sayılı "Payların Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği"nin 5. maddesinde düzenlenmiştir.

Özelleştirme kapsamında olanlar dahil ve payları daha önce halka arz edilmemiş ortaklıklarda, ortakların sahip oldukları payları halka arz edebilmeleri için,

- a) Ortaklık sermayesinin tamamının ödenmiş olması,
- b) Payların rehin veya teminata verilmek suretiyle devir veya tedavülünü kısıtlayıcı ve senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil edici kayıtların olmaması zorunludur.

2) Sermaye Artırımı Yoluyla Payların Halka Arzı

Payların sermaye artırımı yoluyla halka arz edilmesi, SPK'nın Seri: I, No: 40 sayılı "Payların Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği"nin 6. maddesinde düzenlenmiştir.

Halka açık olmayan ortaklıklar, yapacakları sermaye artırımlarında, ortakların yeni pay alma haklarını kısmen veya tamamen kısıtlayarak paylarını halka arz edebilirler. Bu ortaklıkların sermayelerinin tamamının ödenmiş olması zorunludur. SPK'ya başvuru öncesinde aşağıdaki işlemler yapılır.

- a) Yönetim kurulu esas sözleşmenin sermaye maddesinin değişikliğini içeren madde tadil tasarısını hazırlayarak, madde değişikliği için SPK onayını alır.

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

3) Sermaye Artırımı Yoluyla Payların Halka Arzı ile Mevcut Ortakların Sahip Olduğu Paylardan 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 Aralığı Yoluyla
 - c Fiyat Teklifi Alma Yoluyla
2. Talep Toplanmaksızın Satış Yöntemi
3. Borsa'da Satış Yöntemi

1. Talep Toplama Yöntemi:

Sabit Fiyatla Talep Toplama, Fiyat Aralığı Yoluyla 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 işgünü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 2 işgünü geçtikten sonra başlar.

b) Fiyat Aralığı Yoluyla Talep Toplama: Teklifler belirlenmiş fiyat aralığından toplanır. Talep toplama süresi; en az 2 işgünü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 2 işgünü geçtikten sonra başlar.

c) 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 işgünü olarak belirlenmek üzere, sirküler ilanından itibaren en az 2 işgünü 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 satışlarıdır. 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. Borsada Satış Yöntemi

Yukarıda özetlenen prosedür payların aracı kuruluşlar tarafından Borsa dışında halka arz edilmesine ilişkin prosedürdür. Şirketler diledikleri takdirde paylarını Borsa Birincil Piyasa'da da halka arz edebilirler.

Tahsislerin Belirlenmesi

Halka arz edilecek sermaye piyasası araçları, izahnamede nitelikleri tanımlanan herhangi bir yatırımcı grubuna satılmak üzere, her bir yatırımcı grubu için yapılacak tahsisat oranlarına izahnamede ayrıntılı olarak yer verilmesi suretiyle, tahsis edilebilir.

Halka arz edilecek sermaye piyasası aracının ek satış hakkı hariç olmak üzere en az % 10'u yurtiçi bireysel yatırımcılara ve % 10'u ise yurtiçi kurumsal yatırımcılara tahsis edilmek zorundadır. Söz konusu sınırlamalar borsada satış yöntemiyle halka arzlarında uygulanmaz.

Talep toplama yönteminde talep süresi sonunda belirli bir yatırımcı grubuna tahsis edilen tutarı karşılayacak miktarda talep gelmemiş ise o gruba ait tahsisatın karşılanamayan kısmı diğer gruplara aktarılabilir. Ancak herhangi bir yatırımcı grubu için izahnamede açıklanan tutarın %20 sinden daha fazla azaltma yapılamaz.

Ek Satış Hakkının Kullanılması

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

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 paylarını işlem görebileceği pazar hakkında karar verir ve şirket paylarını Borsa kotuna veya kaydına alır. Borsa Yönetim Kurulu'nun kararından sonra halka arz sonuçları, halka arz izahnamesi ve Borsa'ca gerekli görülen diğer bilgiler KAP'ta ilan edilir ve ilanı izleyen 2. iş gününden itibaren şirket payları ilgili pazarda işlem görmeye başlar.

Fiyat İstikrarını Sağlayıcı İşlemler

Payları Borsada işlem görmeye başladıktan sonra, pay fiyatının halka arz fiyatının altına düşmesi halinde aracı kuruluş tarafından fiyat istikrarını sağlayıcı işlemler yapılabilmektedir.

Halka Arzda Maliyetler

Paylarını halka arz edecek şirketlerin halka arz maliyetini oluşturan başlıca unsurları aşağıda özetlenmiştir.

1. Aracı Kuruluşlara Ödenen Ücretler

Şirket, 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. Bağımsız denetim ücreti

Şirket halka arz öncesi izahnamede yer alacak finansal tablolarının bağımsız denetimini SPK lisansına sahip bir bağımsız denetim kuruluşuna yaptırmak zorundadır. Söz konusu denetimin maliyeti bağımsız denetim kuruluşuna, şirketin büyüklüğüne, sektörüne ve diğer faktörlere bağlı olarak tespit edilmektedir.

3. Sermaye Piyasası Kurulu'na Ödenen Ücretler

Sermaye Piyasası Kurulu kayda alınan ve satışı yapılacak olan payların ihraç değerinin binde ikisi (% 0,2) oranında kayıt ücreti almaktadır. Bununla birlikte, paylarını ilk kez halka arz eden ortaklıkların halka arz edilecek paylarının halka arz fiyatı ile nominal değeri arasındaki farktan alınacak SPK ücreti için % 50 oranında indirim uygulanmaktadır.

4. BİST'e Ödenen Ücretler

Payları BİST Pay Piyasası'nda yer alan pazarlarda işlem görmeye başlayan şirketlerde sermayenin nominal tutarının binde biri (%0,1) oranında kotasyon ücreti ve/veya Pazar kayıt ücreti alınmaktadır.

5. Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'ne Ödenen Ücret

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., pay 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.

6. Pazarlama ve Reklam Giderleri

Şirketin büyüklüğüne, sektörüne ve hedef kitlesine göre halka arzda yapılacak tanıtım ve reklamlar için ayrılacak bütçeler farklılık göstermektedir.

İşlem Görme Sonrası Süreç Bağımsız Denetim Yükümlülüğü

Payları Borsamızda işlem gören şirketler,

- Bağımsız denetimden geçmiş yıllık ve 6 aylık mali tablo ve dipnotlarını
- Ara dönem (3 ve 9 aylık) mali tablo ve dipnotlarını kamuya duyurulmak üzere KAP'a bildirmekle yükümlüdür.

Kamuya Aydınlatma Yükümlülüğü

Halka açık şirketler tarafından sermaye piyasası aracının değerini ve yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek bilgilerin kamuya zamanında ve eksiksiz olarak açıklanması gerekmektedir.

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.

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

Temettü Dağıtım Yükümlülüğü

Şirketler temettüyü,

- Tamamen nakden dağıtma,
- Tamamen pay olarak dağıtma,
- Belli oranda nakit belli oranda pay olarak dağıtma,
- Nakit ya da pay olarak dağıtmadan şirket bünyesinde bırakma konusunda serbesttir.

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.

2. Kotta Kalma veya Kayıttaki Kalma Ücreti Tarifesi:

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

Diğer taraftan, temel kuralları Borsamız internet sitesinin "Endeksler" bölümünde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan Borsa şirketlerinin teşvik edilmesi amacıyla, kotta/kayıttaki kalma ücretinin tahakkuk ettirildiği tarih itibarıyla payları Borsa'da işlem gören

şirketlerden “BİST Kurumsal Yönetim Endeksi” kapsamında yer alacak şirketlere “kotta kalma” veya “kayıtta kalma” ücretleri ilk iki yıl %50, takibeden iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları BİST pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, Sermae Piyasası Kurulu tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği internet sitesi olan www.tkyd.org adresinden ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- TKYD & Deloitte (2006) “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, Kurumsal Yönetim Serisi.
- TKYD & Deloitte (2007) “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Kurumsal Yönetim Serisi.
- TKYD & Prof. Dr. Yankı Yazgan (2008) “Aile Kalmak Şirket Olmak”, İstanbul: TKYD Yayınları.
- TKYD & Deloitte (2013) “Faaliyet Raporu Hazırlama Rehberi”
- TKYD “Türkiye Kurumsal Yönetim Harita Araştırması”, 2005
- Av. Sinan Naipoğlu (2002) “Kurumsal Yönetim”, Westminster Üniversitesi Hukuk Okulu
- 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.
- CIPE (2011) “Advancing Corporate Governance in The Middle East and North Africa”
- CIPE ve Pakistan Institute of Corporate Governance (2008), “Corporate Governance Guide for Family Owned Companies”, Karachi.
- 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, JosseyBas Inc Publishers.
- Deloitte Türkiye (2009) The Daily Times, Eylül Ekim sayısı.
- Finland Central Chamber of Commerce (2006): “Improving Corporate Governance of Unlisted Companies”, Helsinki.
- Güler Manisalı Darman (2004) “Corporate Governance Worldwide”, ICC Publication No. 654.
- “Halka Arz Rehberi 2009”, Borsa İstanbul Kotasyon Müdürlüğü.

- Haluk Alacaklıoğlu (2009) “Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri”, İstanbul: Global KOBİ Yayınları.
- Haluk Alacaklıoğlu, “Sağlıklı ve Başarılı Aile Şirketleri: Hangi Ortak Özelliklere Sahiptirler”, Global Family Business Consulting.
- IIA, “Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi”, TİDE Yayınları No.3, 2004, sayfa 3.
- IFC (2008): “Family Business Governance Handbook”.
- 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.
- OECD (2004) “OECD Principles of Corporate Governance”, Paris.
- OECD (2006) “Corporate Governance of Nonlisted Companies in Emerging Markets”, Paris: OECD Publishing.
- Prof. Dr. Armađan Kırım, “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005.
- SPK (2005): “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Ankara: SPK Yayınları.
- The Hong Kong Institute of Directors (2003) “Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong”.
- TÜSİAD, “Bankacılık ve Reel Sektör İlişkilerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler Raporu”, Aralık 2005, sayfa 35.
- Uzun, A. K., “İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri”, www.denetimnet.net, Nisan 2007.