

Prof. Dr. Güler ARAS
Yıldız Teknik Üniversitesi,
Finans, Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik Merkezi (CFGS),
Kurucu Direktör
Entegre Raporlama Türkiye Ağı
(ERTA), Yürütme Kurulu Başkanı

KURUMSAL YÖNETİMİN DÖNÜŞÜMÜ: İş Dünyasında Yeni Değerler, Yeni Sistem

Kurumsal Yönetim, sürekli gelişen bir konu olarak, her dönem sadece akademik araştırmalarda değil iş dünyası ve forumlarda önemini korumaya ve yer almaya devam ediyor. TKYD Akademik Kurul'u adına Prof. Dr. Güler Aras bu sayımızda kurumsal yönetimin dönüşümü ve iş dünyasında yaşanan değişimleri bize aktarıyor.

Kurumsal Yönetim, sürekli gelişen bir konu olarak, her dönem sadece akademik araştırmalarda değil iş dünyası ve forumlarda önemini korumaya ve yer almaya devam ediyor. Bunun temel nedeni kurumsal yönetimin çok boyutlu kompleks yapısı ile hem ekonomik hem de sosyal anlamda yarattığı etkidir. Bu konu üzerinden devam eden tartışmaların ağırlıklı kısmı ise kurumsal yönetim çerçevesinin ülkeler ve kurumlar düzeyinde uygulamaların zayıflıklarıyla ilgilidir. Kurumsal yönetim verimsizlikleri çoğunlukla; zayıf hissedar kontrolü, firmanın kısa vadedeki sonuçlara odaklanmaya eğilimi, yönetim kurulu yapısı, ücretlendirme, risk yönetimi zayıflıkları ve yöneticilerin şirket ve hissedarlara karşı asıl sorumluluğunun yetersiz kalması konularıyla ilgilidir. Belirlenen standartlar ve ilgili düzenlemeler önemli ölçüde uygulamaların kontrolünü desteklese de halihazırda hala iş dünyasının görünümünü, istikrarını ve şirketlerin performanslarının sürekliliğini tehdit eden ölçüdedir. Son yaşanan finansal kriz, temelde var olan sorunu açıklığıyla ortaya koymuş ve şirket yöneticilerinin şeffaflık ve hesap verme yükümlülüğündeki zayıflıkların sonuçlarını global boyutta göstermiştir. Yaşanan sorun, sadece küçük bir alanda

kalan şirket yöneticilerinin şirket değerine verdiği zarar ile sınırlı değil, tüm kurum paydaşları ile zincirleme etkiye neden olan yayılma ve bulaşma etkisiyle bütün ekonomiyi ve global çevreyi kapsayan boyutta olmuştur. Buradan çıkardığımız ders her zaman olduğu gibi bir daha tekrarlanmamasını sağlayacak önlemlerin alınması yönündeki eğilimlerdir. Uzun yıllardır yaşananlardan edindiğimiz tecrübe ise sürekli karşı karşıya kaldığımız kriz ve firma skandalları sonrası iş dünyasındaki dağılan düzeni toparlamak üzere getirilen yeni önlemlerin hala sorunları çözülmede tam olarak yeterli olmamasıdır.

KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TECRÜBELERİN ETKİ BOYUTU

Kurumsal yönetim alanında yaşanan sorunların sonucu olan finansal krizler, pek çok kabul görmüş görüşlerin ve bulguların sorgulanmasına yol açarak, şirketlerin toplumdaki rolüne olan bakışı önemli ölçüde etkilemiştir. Yaşanan sorunlara etki eden temel faktörler üzerine yapılan tartışma, çeşitli teorik yaklaşımların uygulanabilirliği üzerine tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede son yıllarda, kurumsal yönetim analizleri, paydaşların değer

maksimizasyonu yaklaşımının etkinliğini sorgulayan, mevcut teoriyi genişleten ve şirketlerin, paydaşların ve yöneticilerin sorumluluklarını yeniden tanımlayan paradigma değişikliği için bir tartışma alanı haline gelmiştir. Hem uygulamaların gözetimi hem de kontrolünü sağlamaya yönelik mekanizmalar ile şirketlerin işleyişi üzerine amaç ve temel varsayımların tartışma konusu olduğu günümüzde karşı karşıya olduğumuz bu durum daha da önemli hale gelmiştir. Daha da fazlası, uzun yıllardır yaşanan tecrübelerin, çeşitli dönemlerde farklı ülke ve kurumlardaki kurumsal yönetim uygulamaları ve farklı teorileri test etmek için de mükemmel bir laboratuvar olduğunu anlamamızı sağlamıştır. Ayrıca ampirik çalışmalar,

"Son yıllarda, kurumsal yönetim analizleri, paydaşların değer maksimizasyonu yaklaşımının etkinliğini sorgulayan, mevcut teoriyi genişleten ve şirketlerin, paydaşların ve yöneticilerin sorumluluklarını yeniden tanımlayan paradigma değişikliği için bir tartışma alanı haline gelmiştir."

kurumsal yönetim standartlarını formüle etmeyi, en iyi uygulama ve önerileri, şirketlere paydaşlar için yol göstermek noktasında yardım etmeyi olanaklı hale getirmiştir. Bu açıdan kurumsal yönetim teorisi ve pratiği arasındaki yakın bağlantı konunun dinamiklerini izlemek için büyük bir katkı sağlamaktadır.

NELER ÖĞRENDİK?

Yaşanan tecrübeler ve yapılan pek çok araştırmanın sonucuna göre kurumsal yönetim alanında aşağıdaki konuları bugün çok daha iyi anladığımızı görüyoruz;

- Kurumsal yönetim, sadece yönetim felsefesi ile ilgili değildir, kurumların tüm fonksiyonlarının içinde yer almalıdır.

- İyi kurumsal yönetim uygulamaları sadece hissedarlara değil, daha büyük önemde tüm paydaşlara, topluma ve ekonomiye fayda sağlamaktadır.

- Kurumsal yönetim sadece ilkel, standartlar ve regülasyonlar ile düzenlenerek mükemmeliyetin sağlanmadığı bir alandır.

- Kurum yöneticileri belli değerler çerçevesinde hareket etmediği sürece her zaman suistimal edilecek açık bir alan bulunacaktır.

- Kurumsal Yönetim İlkeleri gerçek anlamda uygulanmadığı zaman şekilsel uyum dışında bir işe yaramayacaktır.

- Kurumsal yönetimin genel çerçevesi dahilinde ülke, şirket özelinde uygulama çözümleri üretmesi başarılı olmasında önemlidir.

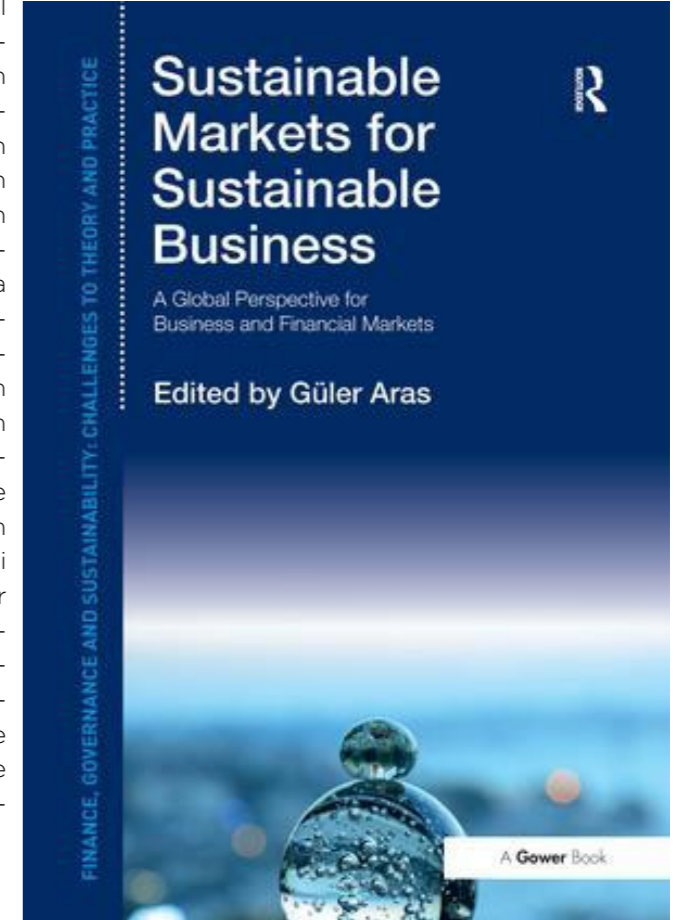
- Kurumsal yönetimin, sürdürülebilir firma performansının en temel bileşeni olduğunun artık çok daha iyi anlaşılması gereklidir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BAKIŞ AÇISI NEDEN GEREKLİ?

Kurumsal yönetimin gelişimi yönündeki tartışmalar, toplum ile işletme arasındaki ilişki, şirketlerin amaçları, sorumlulukları ve performans değerlendirmesi için temel alınan kriterler çerçevesinde şekillenmektedir. Kurumsal yönetim

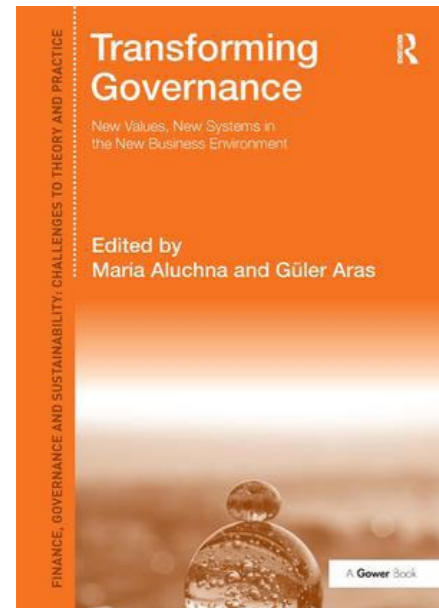
konusunda daha kapsamlı ve kalıcı bakış açısına duyulan ihtiyaç iki önemli faktörden kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, halihazırda benimsenen modellere yönelik tartışma; piyasaların ve sistemlerin işleyişindeki istikrarsızlık ve sürdürülemez servet dağılımı sorununun bireyler ve ülkeler arasında ekonomik ve sosyal standartlardaki uçuruma çözüm üretmemesine dayanmaktadır. Bununla birlikte, ironik olarak, yatırımcılar ve paydaşlar, firmaların değer maksimizasyonu odaklı sisteminden her zaman faydalanmamaktadır. İkincisi, mevcut tartışma, hissedar değerinin maksimizasyonu üzerine odaklanan şirketlerin amacı ile ilgili mantığı sorgulamaktadır; zira artık şirketin değer yaratma modelinde yeni değerler, sürdürülebilirlik, çevresel ve sosyal faktörler de dahil olmak üzere karmaşık pek çok finansal olmayan performans kriterleri yer alacaktır. Toplumsal beklentilerin değişimi, doğal kaynakların tükenmesine ilişkin ortaya çıkan gerçekler şirketlerin bu konulara ilişkin olması beklenen ilgilerini artık vazgeçilemez duruma getirmiştir. İş dünyasındaki böylesine bir dönüşüm şüphesiz, yönetim kurulu seviyesinde raporlama ve kurumsal yönetim uygulamaları, idari sorumluluk, hissedar katılımı ve şirketlerin hesap verebilirliklerini yapılandırılan düzenleme değişikliklerine önemli katkıda bulunacaktır.

"Kurumsal yönetim uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması ve şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına uyumu sürdürülebilir performanslarına ve sürdürülebilir değer yaratma süreçlerini önemli bir şekilde destekleyecektir."



POST-KRİZ GERÇEĞİ - YENİ DEĞERLER

Artık kurumlar, menfaat sahipleri, paydaşlar ve aynı zamanda toplum, güçlü bir gözetim ve iyi bir yönetim sisteminin öneminin daha çok farkında olmaya başlamıştır. Pratik gözlem ve deneysel çalışmalar sağlayan teorik çerçevelerin yeniden gözden geçirilme zamanı da gelmiştir. Yeni 'post-kriz' gerçeği farklı bir kurumsal yönetim yaklaşımını gerektirmiştir. İş dünyası ilişkilerindeki temel varsayımların doğrulanması paydaşlar, menfaat sahipleri ve regülatörlerin bakış açısında değişikliğe yol açacaktır. Kurumsal yönetim, güven, etik - ahlaki değerler çevresi ve çeşitli menfaat sahipleri arasındaki işbirliğinin bileşimi olarak görülmelidir. Ülkeler ve şirketler kendi yönetim sistemleri ve yapılarını değerlendirerek sektörü koruyacak ve gelecekteki ciddi finansal sıkıntıları engelleyecek uygulamaları ve çerçeveleri güçlendirmek için adımlar atmaktadır. Bu şekilde doğru yönetim prensipleri, standartları ve araçlarına sahip olma düzeyinin giderek artma eğiliminde olacağını söylemek olanaklıdır. Kurumsal yönetim uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması ve şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına uyumu sürdürülebilir performanslarına ve sürdürülebilir değer yaratma süreçlerini önemli bir şekilde destekleyecektir.

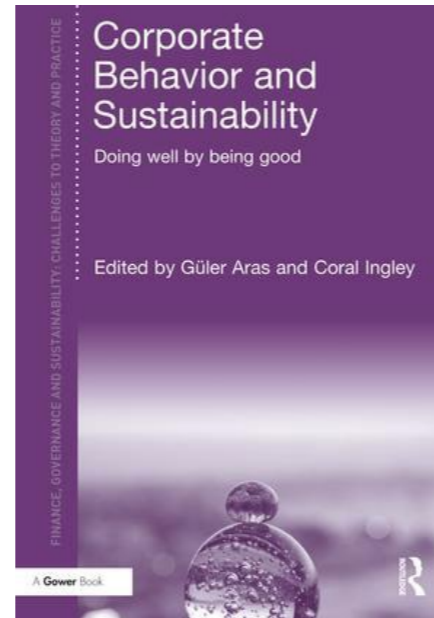


DEĞİŞİME SİSTEM TEMELLİ ÇÖZÜM İHTİYACI

Kurumsal yönetim sistemi, şirketin ekonomi ve toplumdaki rolü ve işleyişi için belirli bir çerçeve oluşturacak şekilde hukuk, finans, sosyoloji, siyaset ve kültürün birbirine karşılıklı bağımlılıklarını ve etkileşimini ifade eder. Bu nedenle, değişen kurumsal yönetim yaklaşımı, yeni değerler gerektirir ve yeni iş ortamında yeni sistemlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Ekonomik durgunluk, tanımlanan verimsizlikler sonucunda yaşanan ekonomik ve sosyal sıkıntılar, yeni yapıya ve kurumsal yönetim alanında sistemsel çözüme olan ihtiyacı göstermektedir. Bu değişiklikler, yeni kavram gelişimini arayarak ve daha geniş perspektifte benimsenen deneysel çalışmalara yaratacağı ihtiyaç ile hem teoriyi hem de pratiği etkilemektedir. Kurumsal yönetimdeki güncel değişiklikleri ve gereklilikleri içeren ve bu konudaki temel yayınlardan olan, Routledge Yayınevi tarafından 2016 yılında yayımlanan 'Transforming Governance: New Values, New Systems in the New Business Environment'in, kurumsal yönetimin gelişimi, sorumlulukları, görevleri ve fonksiyonlarının yönü üzerine devam eden tartışmalara, farklı görüşleri dahil ederek nitelikli katkı sağlayacağına inanıyorum.

Referanslar

- ARAS Guler, Coral Ingley (2017), Corporate Behavior and Sustainability: Doing Well by Being Good, , Routledge Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice, Gower Book Series, Routledge UK.
- ARAS, Guler, Paul Williams, (2017), "Agency Theory: Explaining or Creating Problems? Good Governance and Ethical Behaviour for Sustainable Business" in Corporate Behavior and Sustainability: Doing Well by Being Good"
- ARAS Guler, Maria Aluchna (2016), Transforming Governance: New Values, New Systems in the New Business Environment, Routledge , Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice, Rourledge Book Series, Routledge UK.
- ARAS, Guler (2015), Sustainable Mar-



kets for Sustainable Business: Global Perspective for Business and Financial Markets, Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice, Rourledge Book Series, Rourledge UK.

- BEBCHUK, L. and Fred, J. (2004). Pay without Performance: Unfulfilled Promise of Executive Compensation. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CLARKET, and Chanlat, J.F. (2009). Introduction: A New Order? The Recurring Crisis in Anglo-American Corporate Governance and the Increasing Impact on European Economies and Institutions. In T. Clarke and J.F. Chanlat (eds), European Corporate Governance: Readings and Perspectives. London: Routledge, pp. 1-42.
- GILLESPIE, J. and Zweig, D. (2010). Money for Nothing: How the Failure of Corporate Boards is Ruining American Business and Costing Us Trillions. New York: Free Press.
- ISAKSON, M. (2009). Corporate Governance and the Financial Crisis: Questions and Answers. OECD. Available at: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_43063537_1_1_1_1,00.html.
- KIRKPATRICKG. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. OECD, Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>.
- POSNER, R. (2010). The Crisis of Capitalist Democracy. Cambridge, MA: Harvard University Press.



TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR



Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi'ne appstore kullanan mobil cihazlar ile erişilebilmektedir.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



AppleStore için



www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com