

Şirketlerin Sürdürülebilirliği için Kurumsal Yönetimin Önemi

The Importance of Corporate Governance For Companies Sustainability

Ali Tolga Erendaç, Ph.D

tolga.erendac@erendac.av.tr

Erendaç Hukuk Danışmanlık & Avukatlık Kurucu Ortağı
Erendac Legal Consultancy & Attorney Founding Partner

Kurumsal yönetimin şirketlerin sürdürülebilirliği için neden önemli olduğunu gösteren bazı istatistikler bulunmaktadır.

Dünyada şirketlerin yüzde 75'nin, Avrupa'da yüzde 50'sinin ve Türkiye'de yüzde 95'nin aile şirketi özelliği gösterdiği görülmektedir. Aile şirketinin temel özelliği şirketin bizzat aile bireyleri veya kurucu ortakları tarafından yürütülüyor olmasıdır. Maalesef bu şirketlerin ömrü 20-30 yılı geçememektedir. Bu şirketlerin sadece yüzde 30'u ikinci nesile, yüzde 12'si üçüncü nesile ve yüzde 4'ü de dördüncü nesile aktarabilmektedir. Bu nedenle aile şirketlerin sürdürülebilirliği bakımından şirketin nasıl yönetilmesi gerektiği büyük önem taşımaktadır.

Şirketlerde "yönetim" terimi, şirket kararlarının alınması (üst yönetim) ve şirket işlerinin yürütülmesi (icrai yönetim) faaliyeti ifade eder. "Kurumsal yönetim" terimi, şirket yönetiminin kurumsal ilke ve kurallar kapsamında yapılması anlamına gelir. "Kurumsallaşma" şirketin kurumsal şekilde yönetilmesini zorunlu kılan altyapı ve organizasyonun kurulması, başka bir deyişle kurumsal yönetim yapısının kurulmuş olma halini ifade eder. Şirketin "profesyonelleşmesi" şirket işlerinin yürütülmesi (icrai yönetim) faaliyetinin şirket ortakları ya da aile bireyleri dışındaki profesyonel kişilerce yerine getirilmesidir.

Şirketler, bir veya birden fazla ortağın bir araya gelmesi ile kurulur. Kuruluş aşamasında şirketlerin tüm işlerine ilişkin

There are some statistics confirming why corporate governance is important for sustainability of companies.

75% of the companies in the world, 50% in Europe and 95% in Turkey display family company characteristics. The main feature of the family business is that the company is managed by family members or co-founders. Unfortunately, the life period of those company cannot exceed 20-30 years. Only 30% of those can be transferred to the second generation, 12% to the third generation and 4% to the fourth generation. Therefore, it is great importance how the company should be managed in terms of the sustainability of family companies.

The term "management" refers to the activity of taking decisions (top management) and executing company decisions and business as usual (executive management). The term "corporate governance" refers to the management of the company which is carried out within scope of corporate principles and rules. "Institutionalization" refers to the establishment of the infrastructure and organization enables a management as per corporate governance rules, in other words, the company status at which the corporate governance structure is established. The



“professionalization” of the company is the performance of the executive management by professionals other than the company partners or family members.

Companies are formed by one or more one partners. At the initial step, all business decisions are taken and executed by the partners themselves. In the early stages, personal values of partners and values of the companies are almost the same. Upon the growth of customer portfolio and the increase in revenues, new products are to added to product range and number of employees are increased. This is followed by the transfer of company management to professionals.

When passing through those stages, the need of differentiating values of the company from personal values of partners is being appeared, but due to old habits, partners cannot resolve this matter. Conflicts between the partners themselves and between the managers will start.

Since the processes related to board meetings are not established, people experience business meetings like unnecessary pending discussions, lasting for hours and no decision taken at the end. Since internal rules and authorities and responsibilities are not clearly defined, partners and managers face difficulties to take required decisions. Since the risks or audit functions have not been established yet, partners refrain from giving signature authority to staff, therefore even micro-level decisions are taken by partners. Unfortunately, those effects to increase company costs. The cost of employing staff who can survive in this chaotic environment is always higher than those companies managed as per corporate governance rules. It is a challenge to invite new investors in this environment. The deepening power conflicts between partners causes to



kararları bizzat ortaklar tarafından alınır ve yürütülür. İlk aşamalarda ortakların kişisel değerleri ile şirketlerin değerleri neredeyse aynıdır. Müşteri portföyünün büyümesi ve cirolarının artması üzerine, ürün gamına yenileri eklenir ve yeni personel alımlarıyla çalışan sayıları artar. Bunu şirket yönetiminin profesyonel yöneticilere devri izler.

Bu aşamaları geçerken ortakların şahsi değerleri ile şirket değerleri arasındaki ayrımın yapılması ihtiyacı kendini gösterir, ancak eski alışkanlıklar nedeniyle ortaklar bunu fark edemez. Ortakların kendi aralarında ve yöneticiler arasında çatışmalar baş gösterir.

Yönetim toplantılarına ilişkin süreçler kurulmadığı için gereksiz tartışmaların yaşandığı, saatler süren ve kararların alınmadığı toplantılar yaşanır. Şirket içi kurallar ile yetki ve sorumluluklar net belirlenmemiş olduğu için ortaklar ve yöneticiler karar almakta zorlanır. Risklerin erken saptanmasına ya da denetimlerin yapılmasına ilişkin süreçler henüz kurulmamış olduğu için yöneticilere yetki verilmekten kaçınılır ve mikro seviyede kararların bile ortaklar tarafından alınması gerekir. Bu durum şirketin maliyetlerini de artırır. Şirketteki kaotik ortamda varlığını sürdürebilecek personelin istihdam edilme



maliyeti kurumsallaşmış şirketlere nazaran her zaman daha yüksek olur. Bu ortama dışardan yatırımcı davet etmek ve bulmak zorlaşır. Ortaklar arasında derinleşen güç mücadelesi yeni iş fırsatların kaçırılmasına neden olur.

Bu zorlukları yaşamak istemeyen ya da yaşamakta olduğu sorunlara kalıcı çözümler üretmek isteyen şirketlerin başvurabileceği bir çözüm, şirketin kurumsal yönetiminin sağlanmasıdır.

Kurumsal yönetimin sağlanması için bazı aşamalardan geçilir. Aile anayasası veya ortaklık anayasası hazırlanarak, ortaklar arasındaki ilişkiler, ortakların profesyonel yönetim ile ilişkileri, ortakların mali hakları, ortakların şirketleri etkileyecek şahsi tasarruflarına ilişkin ilkeler, ortaklık konseyi çalışması esasları belirlenir.

Gerekirse limited şirketlerin anonim şirkete dönüşümü yapılır.

Bu şirketler nezdinde yönetim kurulu ve yönetim komitelerinin kurulması ve verimli çalışmalarını sağlar. Şirket içi kurallar (iç yönerge, politika ve prosedürler) hazırlanarak yetki ve sorumluluklar belirlenir. Yönetim kurulu sekretaryası süreçleri kurularak, toplantı gündemi, önerge, karar vs. standartları oluşturulur. Yönetim kurulu üyelerine toplantıdan önce gündem ve önergeler gönderilerek üyelerin toplantılara hazırlıklı gelmesi ve verimli toplantılar yapılması sağlanır.

Kısa, orta ve uzun vadede şirkette karar alma süreçlerinin hızlanması, kaynakların verimli kullanılmasının sağlanması, yetkin çalışanlara fırsat veren ortamların yaratılmasıyla nedeniyle personel sirkülasyonunun azalmasıyla gibi nedenlerle şirketin büyümesine katkı sağlar. Sağlıklı işleyen sistemler ortakların yeni alanlara yatırım yapmasına cesaret verir.

References | Referanslar

Ankara Sanayi Odası <https://www.ticaretgazetesi.com.tr/ardic-turkiyedeki-sirketlerin-yuzde-95i-aile-sirket>

miss new business opportunities.

Managing the company as per corporate governance rules is a great solution for companies willing not to face those difficulties or to permanently solve the problems negatively impacting their business.

There are some steps to achieve corporate governance in the company. As a first stage, a family constitution or a shareholders agreement can be signed among partner in which the relations of the partners with the professional management, financial rights of the partners, the principles of partners' individual legal transactions likely to impact the companies, the working principles of association council are covered.



If necessary, limited companies may be converted into joint stock companies.

Board and committees shall be governed and enabled to work efficiently. Internal rules (internal directives, policies and procedures) shall be prepared by which roles and responsibilities are clearly defined. Board secretariat function is to be established and meeting rules such as agenda, proposal, decision, etc. shall be designed. Board agenda and proposals shall be sent to board members before the meeting, so members may be prepared, and meetings are held in a productive manner.

The improvement in business decision taking processes shall leverage a contribution, in short, medium and long term, to productivity of company resources, reduction of staff turnover by means of creating an environment presenting opportunities to qualified staff, Also well-functioning systems encourage partners to invest in new areas.