

**KURUMSAL ORTAMDA DEĞİŞİM VE BÜYÜK  
AİLE HOLDİNGLERİ BÜNYESİNDEKİ  
ŞİRKETLERİN YÖNETİM KURULLARINDA  
“İCRADA GÖREVLİ OLMAYAN” VE “BAĞIMSIZ”  
ÜYELER**

**Behlül ÜSDİKEN  
Özlem YILDIRIM ÖKTEM**

**AMME İDARESİ DERGİSİ  
Cilt 41 Sayı 1 Mart 2008'den  
AYRI BASI**

# Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler \*

Behlül Üsdiken \*\*

Özlem Yıldırım Öktem \*\*\*

**Özet:** Bu çalışmada, Türkiye’de yakınlarda güçlenmeye başlayan “kurumsal yönetim” söylemi ve halka açık şirketler için getirilen kurallar karşısında büyük aile holdinglerinin, bünyelerindeki şirketlerin yönetim kurullarının oluşumu açısından ne yaptıkları incelenmektedir. Bulgularımız, yönetim kurullarının, büyük ölçüde, şirketler açısından bakılınca “icrada görevli olmayan”, ancak sahipliği elinde bulunduran aileden oldukları veya holdingin merkezinde veya diğer şirketlerinde yönetici görevinde buldukları için dışarıdan kabul edilemeyecek üyelere oluştuğunu göstermektedir. Bağımsız şekilde nitelenebilecek üyeler ise yok denecek kadar azdır. Sınırlı sayıdaki bağımlı ama dışarıdan üyeler arasında ağırlığı danışmanlık yapanlar veya emekli durumunda bulunanlar oluşturmaktadır. Bunların arasında da önemli bir payı, siyaset de dahil olmak üzere, bir şekilde kamu sektörü tecrübesine sahip olanlar almaktadır.

**Anahtar sözcükler:** Kurumsal yönetim, yönetim kurulları, bağımsız üyeleri; aile holdingleri, kurumsal düşünce.

## **Changes in The Institutional Environment and “Non-Executive” and “Independent” Directors on The Boards of Firms Affiliated to Large Family Business Groups**

*This study examines the response of large family business groups with respect to the boards of their affiliated firms to the recent strengthening of corporate governance discourse in Turkey and the governance principles introduced for listed companies. Our findings show that boards are largely composed of non-executive directors. However, these are either members of the controlling family or hold executive positions in the central administrative structure of the group or other affiliated firms and can therefore not be considered as outsiders. Independent directors are almost non-existent. Most of the dependent outsiders limited in number are either retired or work as consultants, of which, a significant proportion comes from public sector backgrounds, including active involvement in politics.*

**Key Words:** Corporate governance, boards of directors, independent directors, family business groups, institutional perspective.

\* Bu makalenin dayandığı daha geniş çaplı araştırmanın tasarımı ve verilerinin toplanması Özlem Yıldırım Öktem’in Sabancı Üniversitesi’nde doktora sonrası araştırmacı olarak çalıştığı sırada yapılmıştır.

\*\* Prof. Dr., Sabancı Üniversitesi.

\*\*\* Dr., Boğaziçi Üniversitesi.

## Giriş

Son yıllarda Türkiye'deki hem ilgili akademik çevrelerde, hem de iş dünyasında, "kurumsal yönetim" şeklinde adlandırmanın yerleşir gibi görüldüğü konulardan daha fazla söz edilir olmuştur. Bu ilgi Türkiye'ye özgü değildir. Benzeri durum, gerek gelişmiş, gerekse geç gelişen birçok ülkede görülmektedir (Peng, 2004: 453). Türkiye'de de bir yanda yabancı yazındakini takip eden bir akademik ilginin oluştuğu gözlemlenmektedir (örneğin, Ararat ve Uğur, 2003; Ararat ve Yurtoğlu, 2006; Demirağ ve Serter, 2003; Gürbüz ve Ergincan, 2004; Kula, 2005; Yurtoğlu, 2003). Belki de daha fazla ilgiyi iş dünyasının örgütlerinde ve kamunun düzenleyici kuruluşlarında görebilmek mümkündür. Bunda da OECD'nin (*Organization for Economic Cooperation and Development*) 1999 yılında ilk kez yayınladığı "kurumsal yönetim ilkeleri" tetikleyici olmuş görülmektedir. Örneğin TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği), OECD ilkelerini Türkçe'ye çevirterek 2000 yılında yayınlamış, 2002 yılında da şirket yönetim kurulları için "en iyi uygulama kodu" başlıklı bir rapor hazırlamıştır (TÜSİAD, 2000; 2002). Hemen arkasından, 2003 yılı başlarında da, TÜSİAD raporunu hazırlayanlar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) adlı bir derneğin kurulmasına öncülük etmişlerdir.<sup>1</sup> Aynı yıl içinde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) da OECD'nin ilkelerinin temelini teşkil ettiği "kurumsal yönetim ilkelerini" yayınlamış, akabinde de, OECD'nin 2004 yılında yaptığı değişiklikler doğrultusunda bunları gözden geçirmiştir (SPK, 2005). Bu gelişmelerin uzantısı olarak da, "kurumsal yönetim" konularının iş dünyasıyla ilgili dergi ve gazetelerin ekonomi sayfalarında, ticaret ve sanayi odaları, yerli ve yabancı danışmanlık şirketleri ve işletme okullarının teşvik edici görüşleriyle yer bulduğu görülmektedir. Toplantılar, eğitim programları ve seminerler vasıtasıyla da "kurumsal yönetimin" barındırdığı düşüncelerle tanışıklık geliştirilmeye ve yayılmaya çalışılmaktadır.<sup>2</sup> Ayrıca yurt dışından da bu konularda Türkiye'deki durum ve meydana gelen gelişmelere dair bir ilgi olduğunu görmek mümkündür. Institute of International Finance (IIF) adlı bir kuruluş 2005 yılında, OECD de 2006'da Türkiye'de "kurumsal yönetimle" ilgili birer rapor yayınlamışlardır (IIF, 2005; OECD, 2006).

"Kurumsal yönetim" konusuna yönelik bu ilginin önemli bir yönünü şirketlerin yönetim kurullarının nasıl oluşturulacağı teşkil etmektedir (örneğin, TÜSİAD, 2002; OECD, 2006: 18-19). Sözü edilen girişimlerle, "icrada görevli olmayan" ve "bağımsız" yönetim kurulu üyesi gibi, Türkiye'deki iş dünyası için yeni kavramlar getirilmek istenmekte, bu tür üyelerden özellikle ikincilerin yö-

<sup>1</sup> Bakınız "Nedir bu Kurumsal Yönetim?" başlıklı TKYD-Deloitte ortak yayını, s.1. Söz konusu derneğin [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli web sitesinde 7 Mayıs 2007 tarihinde ulaşılmıştır. Bu derneğin kuruluşuyla ilgili daha fazla bilgi Alacaklıoğlu'nda (2003) da bulunabilir.

<sup>2</sup> Örneğin TKYD'nin bu yöndeki faaliyetleri için bakınız [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org). Ayrıca, kamu tarafından bir örneği TCMB, (2003), özel sektörden de ISO (2005) teşkil etmektedir.

netim kurullarında belirli oranlarda bulunması gerektiği ileri sürülmektedir (SPK, 2005: 37-38; TÜSİAD, 2002: 18). Bu kavram ve gerekler Türk Ticaret Kanunu'nda yer almamaktadır (Varış vd., 2001: 114 ve 120). Türkiye'de iş dünyasının çok önemli ölçüde aile şirketlerinden oluşması, daha büyük birimlerin de yine ailelerin sahipliği ve yönetimi altındaki holdingler biçiminde örgütlenişi nedeniyle, özellikle bağımsız yönetim kurulu üyesi gibi bir uygulamanın fiiliyatta da pek bir geçmişi olmamıştır (Buğra, 1994: 207-208). Dolayısıyla, yönetim kurullarıyla ilgili bu "yeni" öneriler, bir yanda yasaya dayalı zorunlulukların olmadığı bir zeminde, bir yandan da aile sahipliği ve yönetiminin ege-men olduğu bir ortamda şirketlere benimsetilmek istenmektedir. İlgili kuruluşlarca hazırlanan birtakım raporlarda yönetim kurullarına ilişkin gelişmelerin umulanlar doğrultusunda olduğuna dair "iyimser" bazı rakamlar ve izlenimler görebilmek mümkündür.<sup>3</sup> Öte yandan, başta "bağımsız" üyelik açısından, gelişmeleri temkinle karşılayan veya tatmin edici bulmayan yorumlara da rastlanmaktadır (örneğin, IIF, 2005: 3; Koçer, 2006: 144; OECD, 2006: 57; SPK, 2004: iv; TÜSİAD, 2005: 37).<sup>4</sup>

Bu çalışmada, yönetim kurullarında "icrada görevli olmayan" ve "bağımsız" üye bulundurma fikrinin, bu yöndeki telkinlerin Türkiye'ye girmeye başlamasının hemen akabinde fiiliyatta ne şekil aldığına büyük aile holdingleri üzerine odaklanılarak bakılmaktadır. Türkiye'deki aile holdinglerinin ana özellikleri, büyük ölçüde bir (bazen iki veya üç) ailenin sahipliği ve yönetimi altında olmaları ve birbiriyle ilişkili olmayan alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönlendirilen şirketlerden oluşmalarıdır.<sup>5</sup> Bu örgütlenme biçimi, "kurumsal yönetim" konuları dışında gelişen akademik yazında, Türkiye'de iş dünyasının büyük şirketler kesimine egemen örgütsel form olarak nitelenmiştir (Buğra, 1994: 171; Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326). Yeni "kurumsal yönetim" söylemi karşısında büyük aile holdinglerinin ne yaptıklarını incelemek bu yönden önem taşımaktadır. Ayrıca, "kurumsal yönetim" ile ilişkili yazında bu kuruluşların özel sektörün en "örgütlenmiş", veya Türkiye'de yaygın kullanılan tabirle, en "kurumsallaşmış" kesimini oluşturdukları da ileri sürülmüştür.<sup>6</sup> Böyle bir varsayımın ima ettiği, belki de, holdinglerin getirilmek istenen yenilikleri benimse-

<sup>3</sup> Bakınız özellikle TKYD'nin "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası" başlıklı tarihsiz raporu. Bu rapora [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) web adresinde 18 Ocak 2007 tarihinde ulaşılmıştır.

<sup>4</sup> Ayrıca bakınız SPK'nın "İMKB Şirketleri tarafından 2005 Yılında Yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına ilişkin Genel Değerlendirme" başlıklı tarihsiz raporu. Rapora [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr), web adresinde 18 Ocak 2007 tarihinde ulaşılmıştır.

<sup>5</sup> Aslında "holding" terimi belirli bir şirketi ifade etmektedir. Ancak Türkiye'de aynı terim sözü edilen örgütlenme biçimi için de kullanılmaktadır. Bunun yanında "grup" veya "topluluk" terimlerine de rastlanmaktadır. Tanımladığımız özellikleriyle aile holdinglerinin temsil ettiği örgütlenme şekli Türkiye'ye özgü değildir. Başka geç gelişen ülkelerde de yaygın biçimde görülmektedir (bakınız örneğin, Granovetter, 2005; Guillén, 2000). Yabancı akademik yazında bu tür örgütlerden "şirket grupları" veya "aile şirketi grupları" olarak söz edilmektedir. Bu makalede söz konusu örgütlenme biçimi için hem "holding", hem de "grup" terimleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

<sup>6</sup> Bakınız TKYD'nin "Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası" raporu, s. 27.

meye en yakın şirket türü olacaklarıdır. Bu tür bir zımni beklenti de aile holdinglerinin kendi başlarına incelenmelerini gerekçelendirmektedir.

Çalışmamızı iki ana araştırma sorusu yönlendirmektedir. Bunlardan birincisi, “kurumsal yönetim” söyleminin Türkiye’ye girişinin bu erken aşamasında aile holdinglerinin bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve bu çerçevede de, daha özgül olarak, “bağımsız” üye uygulamasının ne şekilde ve ne ölçüde yer bulduğudur. Buna benzer soruları içeren incelemeler, hem halka açık (Koçer, 2006), hem de açık olmayan (Kula, 2005) şirketler üzerine yapılmıştır. Ancak bugüne dek bu soru, özgül olarak, Türkiye’de özel sektörün en önemli kesimini oluşturan aile holdingleri açısından araştırma konusu yapılmamıştır. Bununla bağlantılı olarak, ikinci araştırma sorumuz da, yönetim kurullarında “bağımsız” niteliylemeyle bağdaştırılır görünen konumlara kimlerin geldiğiyle ilgilidir. “Kurumsal yönetim” ile ilgili üretilen raporlarda “bağımsız” üye kavramının yeni girdiği Türkiye gibi ortamlarda böyle üye bulmanın güçlüklerinden söz edilmiş (örneğin, IIF, 2005: 14; OECD, 2006: 57), ancak nerelerden geliyor olabilecekleri bugüne dek hiç inceleme konusu yapılmamıştır.<sup>7</sup> Bu konumlarda kimlerin yer aldıkları, özellikle de aile holdingleri açısından bakılınca, hem bu örgütlenme biçimini, hem de Türkiye’deki büyük şirketler kesiminin yapısını daha iyi anlamak açısından aydınlatıcı olacaktır. Ayrıca, “bağımsız” üye uygulamasıyla, yeni bir “iş”, dolayısıyla, bir maddi kazanç ve, ifade ettiği konum itibarıyla de, itibar imkanı yaratılmış olmaktadır. Özellikle de “bağımsız” üyelik, “kurumsal yönetim” ilkelerini benimsetmeye çalışanların istedikleri biçimde şekillenmesi halinde, beraberinde önemli bir güç de getiriyor olacaktır. Bu konumlara halen hangi uğraşlarda bulunanların veya ne tür geçmiş tecrübelerine sahip olanların gelebildiğini görmek bu açıdan da önem taşımaktadır.

### **Kurumsal Yönetim Söylemi Karşısında Büyük Aile Holdingleri**

Türkiye’ye 2000’li yıllarla birlikte “kurumsal yönetim” söyleminin girmesi ve SPK’nın bu doğrultuda attığı adımlarla, şirketlerin karşısına, başta halka açık olanlar üzere, yeni bazı kurallar, normlar ve fikirler çıkmış olmaktadır. Örgüt kuramının günümüzdeki ana akımlarından biri olan kurumsalcı düşüncenin diliyle, şirketlerin kurumsal çevresinde bu yolla birtakım değişiklikler meydana gelmektedir.<sup>8</sup> Kurumsalcı düşüncenin önemli katkılarından biri, örgütleri

<sup>7</sup> Aynı kaygının Türkiye ortamında dile getirilişine örnek olarak bakınız Merkez Bankası’nca 2003 yılında düzenlenen konferanstaki tartışmalar: TCMB, 2003: 198.

<sup>8</sup> Örgütlerle ilgili bakış açılarından biri olarak atıf yapılan “kurumsalcı” yaklaşımla Türkiye’de kullanılan “kurumsal yönetim” tabirindeki “kurumsal” sözcükleri aynı olmakla birlikte ifade ettikleri farklıdır. Kurumsalcı düşünce, ileride biraz daha kapsamlı açıklamaya çalışacağımız gibi, örgütlerin bir yanda kendileri dışında oluşarak yerleşik hal alan birtakım kurallar, düşünceler, inançlar ve normlar altında faaliyet gösterdiklerine, bir yanda da kendi içlerinde bazı yerleşik uygulamalar yarattıklarına dikkati çeker (bakınız örneğin Scott, 2001 ve Özen, 2007). “Kurumsal yönetim” tabirindeki kurumsal ise bir tercüme zorluğu karşısında bulun-

çevreleyen koşulları maddi ve kurumsal olarak ikiye ayırmasıdır (Scott, 2001). Maddi koşullar, örgütlerin kaynak ve müşteri temin ettikleri, bunları elde etmek için de benzerleriyle rekabet ettikleri piyasa ortamlarını ifade eder. Kurumsal çevreyse örgütlerin etrafındaki, bazıları cezai yaptırıma tabi, kurallardan ve yaygın normlar, inançlar ve fikirlerden oluşur.

“Kurumsal yönetim” adı altında getirilen ilkeler, kodlar ve öneriler de, şirketlerin kurumsal çevresine yeni unsurlar girmesi anlamına gelmektedir. Gerçi, “kurumsal yönetimin” barındırdığı anlayış ve uygulamaları iş dünyasına benimsetme çabaları, bunların sağlayacağı maddi yararları öne çıkartmaktadır. Örneğin, “iyi” “kurumsal yönetimin” hem finansal başarıyı, hem de hisse piyasasındaki getirileri artıracığı ileri sürülmektedir (örneğin, Ararat, 2003: 82; Varış vd., 2001: 170).<sup>9</sup> Aynı şekilde, finansal kaynaklara daha kolay ve ucuza ulaşma imkanının yaratılacağı, yabancı yatırımları çekmenin kolaylaşacağı söylenmektedir. Bu tür olanakların öneminin artması da, “maddi” çevredeki değişime, özgül olarak da, ürün, girdi ve finansal kaynak piyasalarının giderek küreselleşmesine bağlanmaktadır (Sak, 2003: 24-25; SPK, 2005: 1-2; TÜSİAD, 2005: 32). Ancak halen kurallar ve söylem, iddia edilen türden maddi koşulların Türkiye’deki şirketler üzerinde yaratıyor olabileceği baskıların önünde gider görünmekte, bunlar kanalıyla şirketlerin bazı yapısal özellikleri ve davranışlarında değişiklik yaratılmak istenmektedir.

Getirilmek istenen değişikliklerin bir kısmı şirketlerin yönetim kurullarını “bağımsızlaştırma” niyetini gütmektedir (örneğin, Alacaklıoğlu, 2003: 186; OECD, 2004: 25; TÜSİAD, 2002: 17, TÜSİAD 2005: 33; Varış vd., 2001: 120). Bu niyetin fikri temelini iktisatçıların asil-vekil kuramı, uygulama modellerini de ABD’deki iş dünyası ve oradaki şirketler teşkil etmektedir.<sup>10</sup> Yönetim kurullarının bağımsızlığı, esasen ABD’deki şirketlerin çok sayıda hissedara dağılmış sahiplik ortamında ortaya çıkmış bir meseledir. Daha fazla dikkati de bu ülkede kurumsal yatırımcıların şirketlerde artan hisse sahipliği karşısında çekmeye başlamıştır (Daily vd., 2003: 376-377). Yapılmak istenen, yönetim kurullarının şirketi fiilen yönetenleri denetleyebilme olanağını artırabilmektir. Asil-vekil kuramının öğrettiklerine dayanarak da, bunun ne denli mümkün olabileceği, Amerikan “kurumsal yönetim” yazınının tabirleriyle, “içeriden” ve “dışarıdan” yönetim kurulu üyelerinin oranlarına bağlanmaktadır. İçeriden kavramı, şirkette yönetici olarak çalışanları, şirketin emeklilerini ve çalışanların ailelerini içerir şekilde kullanılmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 216). Fiilen kastedilen

muş bir sözcüktür. Şirketlerin, sahiplikleriyle, idareleriyle, bütününe kastettiği düşünülebilir. Buradaki kasıt her neyse, önemli olan nokta, örgüt kuramındaki kurumsalcı yaklaşımla “kurumsal yönetim” tabiri arasında bir ilişkinin olmadığıdır. Bu farkı hatırlatmak için makalenin geri kalan bölümlerinde “kurumsal yönetim” terimi hep tırnak içinde kullanılacaktır.

<sup>9</sup> Bakınız ayrıca TKYD’nin “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası” raporu, s. 9

<sup>10</sup> Asil-vekil kuramının yönetim kurullarıyla ilgili söyledikleri için bakınız örneğin Lynall vd. (2003) ve Koçer (2006: 15-19).

ama, şirkette üst düzey yöneticilik görevi yapan “icracıların” aynı zamanda yönetim kurulunda da bulunmasıdır. Bunların haricinde kalanlar dışarıdan veya “icra görevi olmayan” üyeler olarak kabul edilmektedir. Ancak onlar da kendi aralarında “ilişkili” (veya “bağımlı”) ve “bağımsız” şeklinde ayrıştırılmaktadır (Anderson ve Reeb, 2004: 216; Lynall vd., 2003: 417; Peng, 2004: 454). İlişkili olanlardan kasıt şirketle halihazır veya muhtemel iş ilişkisi bulunanlardır. Bağımsız olarak kabul edilenlerinse, şirketle yönetim kurulu üyeliği dışında başka bir bağı bulunmaması, hatta yakın geçmişte yöneticilik görevi dahi üstlenmemiş olmaları istenmektedir. Ana iddia da, ancak bağımsız üyelerin oranının yükseltilmesiyle şirketin yöneticilerini denetleme imkanının artacağıdır (Daily vd., 2003: 374).

Bir yandan da ama, sözü edilen sorunun bu haliyle neredeyse sadece ABD ve büyük şirketlerin sahiplik yapısı bu ülkeye benzeyen Birleşik Krallığa özgü olduğu, dünyanın başka yerlerinde şirketlerin büyük hisse sahiplerinin kontrolünde bulunduğu fark edilmeye başlanmıştır. Bu da, sahiplik yapısı böyle olunca büyük ortak veya ortakların yöneticileri denetleme sorununun daha az olduğu, ama bu sefer de küçük hissedarların büyüklere karşı korunması meselesinin ortaya çıktığının görülmesine yol açmıştır (Shleifer ve Vishny, 1997: 758-759). Bu soruna karşı önerilen başlıca çarelerden biri de yine yönetim kurullarında bağımsız üyelerin artırılması olmuştur.

“Kurumsal yönetim” söylemiyle Türkiye’ye taşınan da bu fikirler ve kavramlardır (örneğin, SPK, 2005; TÜSİAD, 2002). Bunun bir adım ötesinde de, bağımsız üyelerin en az ne oranda olmaları gerektiğiyle ilgili telkin ve ilkeler gelmiştir. Örneğin TÜSİAD’ın (2002: 18) “en iyi uygulama koduna” göre, “başlangıçta tüm şirketlerin yönetim kurullarının en az %25’i bağımsız üyelerden oluşmalı ... bu oran mümkün olan en kısa zamanda artırılarak %50’nin üzerine çıkartılmalıdır”. SPK’nın (2005: 48) ilkelerinde ise beklenti biraz daha düşük tutulmakta, “yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur” denmektedir. Her iki “kod” da gönüllülüğten ve isteğe bağlılıktan söz etmekte, ama bir taraftan da önerilen oranların bir “norm”, hatta “kural” haline gelmesi istenmektedir.

### **Yeni Normlar, Kurallar ve Büyük Aile Holdinglerinin Şirketlerinde Yönetim Kurulları**

Kurumsalcı düşüncenin öğrettiklerinden bir diğeri de, örgütlerin, maddi çevrelerine olduğu gibi kurumsal çevrelerine de ayak uydurma meselesiyle karşı karşıya kaldıklarıdır. Gerçi, kurumsal çevreye uyum sağlamanın nedenleri ve süreçleri maddi çevreyle baş etme çabalarından farklıdır. Örgütler, mecbur kaldıkları için veya çevrelerindeki yaygın inanç ve düşüncelerin bünyelerine nüfuz etmesiyle kurumsal ortama uyumlu hale gelirler (Scott, 1994: 57). Mecburiyet, uymaya zorunlu tutuldukları resmi kurallardan veya etraflarındaki aksine hare-

ket etmeyi zor bulacakları kuvvetli normlardan kaynaklanır. İnanç ve düşüncelerin nüfuzuysa bunların “taşıyıcılarının” örgütlere girmesi veya örgütlerin birbirlerini taklit etmeleriyle olur (DiMaggio and Powell, 1983: 151-154).

Bir yanda SPK'nın yayınladığı “ilkeler” ile getirdiği “resmileştirme”, bir yanda da “kurumsal yönetim” ve bunun içinde yönetim kurullarının nasıl olması gerektiğine dair tanıtma ve yaygınlaştırma çabaları, Türkiye'deki aile holdingleri açısından da bunlar karşısında ne yapacakları ve ne ölçüde etkilenecekleri meselesini yaratmış bulunmaktadır. SPK gönüllülük esas demekte, ama bir yandan da, hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören şirketler için, “uygula, uygulamıyorsan açıkla” anlayışıyla hareket ettiğini söyleyerek baskıyı bir miktar artırmaya çalışmaktadır. Bu arada gayrimenkul yatırım ortaklıkları (GYO), SPK'nın 1998 yılında yayınladığı bir tebliğle yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurmaya zorunlu tutulmaktadırlar (Şehirli, 1999: 47). Ayrıca, “kurumsal yönetim” söylemi değişik mecralarda yer bulmaktadır. Örneğin, iş dünyasına yönelik popüler yayınlarda bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurmanın itibar yönü vurgulanmakta, bu tür üyelerin yönetim kurullarında ağırlık taşımalarının “ideal” olduğu savunulmakta, sıkça büyük Amerikan şirketlerindeki uygulamalar örnek olarak gösterilmektedir.<sup>11</sup> Bütün bunlar şirketler ve bu arada da büyük aile holdingleri üzerinde “doğrusu bu olmalı” türü bir etki yaratmaya yöneliktir (Peng, 2004: 456). Bu tür fikirleri şirketlere doğrudan taşıyabilecek danışmanlık ve denetim şirketlerinin de “kurumsal yönetimi” yayma ve benimsetme faaliyetlerinin içinde etkin rol aldıkları görülmektedir (bakınız örneğin ISO, 2005; TCMB, 2003). Bazı büyük şirketlerin yönetim kurullarına “bağımsız” üye yerleştirmelerinin diğerleri üzerinde bir taklit baskısı yaratacağı da düşünülebilir. Özellikle büyük aile holdingleri açısından bakılınca, hisseleri İMKB'de işlem gören grup şirketlerinin bu tür adımlar atmalarının veya grup içindeki gayrimenkul yatırım ortaklıklarının bunu zorunlu olarak yapmalarının grubun diğer şirketlerine örnek teşkil edebileceği de akla getirilebilir.

Öte yandan, örgüt kuramındaki kurumsalcı düşüncenin bir diğer öğrettiği de, örgütlerin, karşı karşıya kaldıkları kurumsal baskıların her zaman da edilgen bir kabullenicisi olmayacaklarıdır. Kurumsal etkilere boyun eğmeleri, rıza gösterdiklerinde toplumsal meşruiyet ve ekonomik kazanımlarının yüksek olduğu veya baskıyı yapanların önemli kaynakları ellerinde tuttuğu durumlarda beklenebilir (Oliver, 1991: 160). Yönetim kurullarının nasıl oluşturulacağına dair şekillenen kurallar ve yapılan telkinler, büyük aile holdingleri açısından bugün Türkiye'de bu tür koşullar altında olmamaktadır. “Kurumsal yönetim” söyleminde vurgulanıyor olmakla birlikte yönetim kurullarını “bağımsızlaştırmanın” büyük aile holdinglerine toplumsal meşruiyet ve ekonomik açıdan ne katacağı veya

<sup>11</sup> Bakınız örneğin Hande D. Süzer'in Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi'nin Mart 2003 sayısındaki 'Her Fırsatta Toplanınız' ve Ekim 2005 sayısındaki "En Gözde Bağımsızlar" başlıklı yazıları.



hangi kaynak temini sorununu daha etkili biçimde çözeceği belirgin değildir. Öte yandan SPK'nın ilkeleri, halka açık şirketler için bile yasal bir zorunluluk mahiyeti taşımamaktadır. Bu nedenledir ki, örneğin hisseleri İMKB'de işlem gören şirketlerden bazıları, 2004 yılı kurumsal yönetim uyum raporlarında yönetim kurullarında icracı olmayan veya bağımsız üye bulunmamasını, bunun yasal bir zorunluluk olmamasıyla açıklamışlardır. Aynı şekilde SPK da uyum raporları üzerinde yaptığı değerlendirmede "mevzuat açısından zorunlu ilkelere uyum düzeyi, gönüllü olarak uyulması beklenen ilkelere uyum düzeyinin çok üstündedir" sonucuna varmaktadır.<sup>12</sup> Genel "kurumsal yönetim" söylemi içinde yönetim kurullarının nasıl olması gerektiği fikrini yayma çabaları artmakla birlikte içerdiği uygulamaların halka açık şirketler arasında bile tutunmakta olduğuna dair pek bir işaret de yoktur.<sup>13</sup>

Bu tür uygulamaların yayılmamışlığı çok yeni olmalarına bağlanıp, zaman içinde yaygınlaşacakları, büyük aile holdinglerinin de bundan etkileneceği akla gelebilir. Ancak burada da Türkiye'deki aile holdinglerinin sahiplik yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. "Kurumsal yönetim" konusundaki akademik yazınının da belirlediği gibi, holding bünyesinde yer alan şirketler doğrudan veya dolaylı olarak büyük ölçüde aile sahipliği altındadır (örneğin, Demirağ ve Serter, 2003: 45; Yurtoğlu, 2003: 77). Esas model olarak alınan Amerikan şirketlerinin büyükleri arasında da aile sahipliği hiç yok değildir. Hatta belki sanılanın da üstündedir (Anderson ve Reeb, 2004: 209). Ancak Türkiye'deki oranlar görece olarak çok yüksek düzeydedir (Yurtoğlu, 2003: 77). Finkelstein ve Hambrick'in (1996: 251) de işaret ettikleri gibi, asil-vekil kuramınının yönetim kurullarına dair söyledikleri, öyle sunulmamakla birlikte, güç dağılımının nasıl olacağıyla ilgilidir. Türkiye'deki "kurumsal yönetim" söyleminin özellikle bağımsız üyelere ilişkin telkinleri sahiplik yapısının getirdiği güç zeminine ters düşmektedir. Güçlü kesimlerin ellerindeki iktisadi iktidardan kolaylıkla vazgeçmeleri beklenmemelidir (Davis ve Useem, 2002: 252).

Bu düşünceler aile holdinglerinin yönetim kurullarıyla ilgili kural ve telkinleri, en azından getirildikleri şekilleriyle, kabullenmeye "gönüllülük" göstermelerinin beklenmemesinin gerektiğini belirtirken, ortada açık bir karşı çıkışın olduğuna dair bir işaret de pek yoktur. TÜSİAD'ın kurumsal yönetim konularında bir "öncü" rolünü üstlenerek, çalışmalar yaptırması, raporlar yayınlaması ve hatta yönetim kurullarıyla ilgili SPK'nın da ötesinde normlar önermesi bu tür bir tepkinin olmadığına dair göstergeler olarak görülebilir. Gerçi TÜSİAD'ın bu çalışmaları ve telkinleri özel sektörün en "kurumsallaşmış" kesimi kabul edilen aile holdinglerine değil de, özel sektörün bunlar dışında kalan kesimlerine yönelik yaptığı da akla gelebilir. Yine de ama dışarıdan gelen kurumsal baskı çok da kuvvetli olmadığından açık bir karşı çıkışa ihtiyaç varmış gibi de görünmemek-

<sup>12</sup> Bakınız SPK'nın "İMKB Şirketleri" raporu, s. 20.

<sup>13</sup> Bakınız örneğin SPK'nın "İMKB Şirketleri" raporu, s. 21.

tedir. Yasal bir zorunluluk haline getirilmediği ve “gönüllü” kaldığı sürece de beklenmemelidir.<sup>14</sup> Ayrıca, açık bir karşı çıkış günün gerektirdiği “modern” şirket anlayışlarını benimsemiş gibi pek de olumlu olmayan bir izlenim yaratma tehlikesini de barındırmaktadır.

Bu durumda aile holdinglerinin yönetim kurullarıyla ilgili getirilen kural ve telkinleri kendi sahiplik yapılarına, yönetim düzenlerine ve eskiden beri yaptıklarına uydurarak uygulamaları beklenmelidir. Kurumsal çevrelerine monte edilmek istenen unsurların Türkiye ortamı dışından ithal edilmiş olmaları, bunların holdinglerce kendilerine uyumlu hale getirilirken bir “dönüşüm” veya “tef-sire” uğrayacakları da ileri sürülebilir. Bu düşünceler “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üye kavramlarının aile holdinglerinde nasıl bir görünüm alacağı ve ne ölçüde uygulama zemini bulacağı konusunda iki ayrı öngöründe bulunmamıza olanak vermektedir.

İleri süreceğimiz birinci görüş, aile holdinglerinin şirketlerindeki yönetim kurullarında “icrada görevi olmayan” şeklinde nitelenebilecek üyelerin büyük çoğunluğu oluşturacağıdır. Bu beklentimizin esas dayanağı Türkiye’deki aile holdinglerinin en başta tanımladığımız özellikleridir. Belirttiğimiz özelliklerin şekillendirdiği yönetim düzeninde, holding şirketleri sadece kendi yönetim kurullarının (ve piyasanın) değil, hatta daha fazla, merkezi bir yapının denetimi altındadırlar (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 330). Bu düzende aile ve holding merkezi kuvvetli durumdadır. Şirketlerse daha az güce sahiptir. Böyle olunca da yönetim kurulunda şirketin üst düzey yöneticilerinin yer alması ancak sınırlı ölçülerde olacaktır. Aksine, şirketlerin yönetim kurullarının büyük ölçüde aile üyeleri ve holdingin merkezi yapısının üst düzeylerinde (ve belki bazı diğer grup şirketlerinde) görev alan yöneticilerden oluşması beklenmelidir. Bunun eskiden beri böyle olduğuna da işaret edilmiştir (Buğra, 1994: 208). Şirkette yabancı veya büyük yerli hissedarın bulunduğu durumlarda da, holdingin ve diğer ortakların yönetim kurullarında benzer konumlara sahip üyelerle temsil edilmeleri beklenmelidir. Dolayısıyla, bu tür ortakları temsilen yönetim kurulunda bulunacak üyeler de büyük olasılıkla şirkette bulundurmak isteyebilecekleri yöneticilerden olmayacaktır. Böylelikle, holding şirketlerinin yönetim kurullarının çok büyük ölçüde ilgili şirkette yöneticilik görevi bulunmayan üyelerden oluşması beklenmelidir. Türkiye’de “kurumsal yönetimden” daha yeni söz edilmeye başlandığı sırada, İMKB’de işlem gören şirketlere yapılan bir anket, %56’sında aynı şirketler grubundaki diğer şirketlerde de görevleri bulunan yönetim kurulu üyeleri olduğunu göstermiştir (Varış vd., 2001: 123). Aynı anketle şirketlerin yaklaşık %42’sinde yönetim kurulu üyeleri arasında şirket içinde de görevleri olan-

<sup>14</sup> TKYD’nin “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası” raporunun anketini yanıtlayanların %90’ı “şeffaflık ve kamuyu bilgilendirme” dışındaki “kurumsal yönetim ilkelerinin” halka açık şirketler için bile zorunluluk olmaması, bunun yerine “uygula, uygulamıyorsan açıkla” ilkesine dayandırılması şeklinde görüş belirtmişlerdir (s. 15).

ların da yer aldığı bulunmuştur (Varış vd., 2001: 123). Elde edilen bu bulguların İMKB şirketleri arasında büyük aile holdingleri bünyesinde yer almayan şirketlerinin bulunmasıyla bağlantılı olduğu ileri sürülebilir. Büyük holding şirketlerinde grubun başka şirketlerinde de görevi bulunanların oranının daha yüksek, buna karşılık şirketin içinde görevi olanların oranınınsa çok daha düşük olması beklenmelidir.<sup>15</sup>

Ancak bu beklentimizin “icrada görevi olmayan” kavramının üretildiği ABD ortamından Türkiye’ye taşınırken bir dönüşüme uğrayacağına, bu yolla da aile holdinglerinin eskiden beri süregelen yönetim düzenine uydurulmakta olacağına da dikkat çekilmelidir.<sup>16</sup> Holdingin şirketleri açısından bakılınca yönetim kurullarında çoğunluğu teşkil edeceğini ileri sürdüğümüz aile fertleri veya holding yöneticilerinin şirkette icra görevi olmayacaktır. Öte yandan bu üyeler ilgili şirketin içinde yer aldığı bir şirketler grubunun sahipleri, üst kademelerdeki yöneticileri veya grubun diğer şirketlerinde görevli yöneticilerdir. Esasen aynı camia içinde yer alan insanlardır. Bu da, model alınan ABD ortamındaki şirketlerde “icrada görevli olmayan” kavramını “dışarıdan” olmakla eş tutan anlayıştan farklıdır. Türkiye’deyse kullanılan terim aynı olacak, ancak mahiyeti farklılaşacaktır. “İcrada görevli olmayan” terimi “kurumsal yönetim” söyleminin yaymağa çalıştığı beklentileri de karşıladığından şirketlerce bu Türkiye’deki ortama uydurulmuş haliyle benimsenip kullanılacağını da beklemek gerekir. Bu beklentimizi doğrularcasına, SPK’nın İMKB’de işlem gören şirketlere 2004 yılında yaptığı bir ankette, şirketlerin %80’ine yakını (İMKB 30 endeksine girenlerin %88’i) yönetim kurullarında icrada görevli olmayan üye bulunduğunu belirtmişlerdir (SPK, 2004: 52). Bu yanıtları verenlerin arasında ne kadarının holding şirketi oldukları belirtilmemektedir. Yine de bu yüksek oranların elde edilmesinde anketi yanıtlayanlar arasındaki holding şirketlerinin önemli payı olduğu tahmin edilebilir.

“Kurumsal yönetim” söyleminin yönetim kurullarıyla ilgili daha fazla önem verdiği bağımsız üyeliğe ilişkin beklentimiz ise bu uygulamanın holding şirketlerine çok sınırlı ölçüde nüfuz edebileceğidir. Bu öngörümüzün ana dayanağı da yine Türkiye’deki büyük aile holdinglerinin bünyesindeki şirketlerin sahiplik yapısı ve tabii oldukları yönetim düzenidir. Sahipliğin büyük ölçüde ailenin elinde olması, kurulan merkezi yönetim düzeniyle birlikte, şirketler ve şirketlerin başındaki yöneticiler üzerinde etkili bir denetimin sağlanmasına imkan vermektedir. Aslında şirket yöneticilerinin denetlenmesi sadece yönetim kurullarıyla değil, hatta belki daha fazla, aile üyeleri ve holdingin merkezindeki oluşturulan yapıyla sağlanmaktadır. Böylelikle, asil-vekil kuramının sahiplikle yöneticiliğin ayrılmasıyla ortaya çıktığına işaret ettiği “vekalet” sorununun önemi azalmak-

<sup>15</sup> Bu beklenti doğrultusunda işaretler için bakınız Koçer (2006: 133-134).

<sup>16</sup> Anlamda meydana gelen bu dönüşümün TUSIAD’ın yönetim kurullarıyla ilgili yaptırdığı çalışmanın raporunda da görülebilmek mümkündür (TUSIAD, 2002: 18).

tadır (Anderson ve Reeb, 2004: 210). Bu da “kurumsal yönetim” söyleminde bağımsız üye bulundurmanın birinci önemli gerekçesi olarak gösterilen durumun ortadan kalkması demektir. Geriye küçük hissedarların büyük ortağa karşı korunması sorunu ve bunun bir hal çaresi olarak da yine yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurulması gerektiği yönündeki iddia kalmaktadır. Böyle bir sorunun varit olduğu kabullenilse dahi, asil-vekil kuramının, dikkati sadece iktisadi verimliliğe yönelten bakış açısının göz ardı etme eğiliminde olduğu güç meselesi ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunması, hele de bunların çoğunluğu teşkil etmesi gibi önerilerde bulunmak ailenin elinde bulundurduğu iktidarı “bağımsız” olması istenen başkalarıyla paylaşması veya onlara bırakması anlamına gelmektedir. Bunun da “gönüllü” biçimde olması beklenmemelidir. Anderson ve Reeb (2004: 229) ABD’nin halka açık şirketlerinde önemli oranda hisse sahibi ailelerin bağımsız üyelerin sayısını en aza indirmeye meylettiklerini göstermişlerdir. Türkiye’deki aile holdinglerinin farklı bir eğilim içinde bulunmalarını beklemek için de bir neden yoktur. SPK’nın 2004 yılı kurumsal uyum raporlarına dayanarak İMKB’de işlem gören şirketler için yaptığı değerlendirme bağımsız yönetim kurulu uygulamasının bulunduğu şirket sayısının çok düşük olduğu sonucuna varmaktadır.<sup>17</sup> Ayrıca, aile holdinglerindeki şirketlerin büyük bölümü halka açık da değildir. Dolayısıyla, asil-vekil kuramının sözünü ettiği ikinci sorun da ortadan kalkmakta veya aile içinde bir mesele olarak kalmaktadır. Böyle olunca da, aile holdinglerindeki şirketlerin tamamı düşünülünce “bağımsız” üyelerin çok az sayıda olması beklenmelidir. Bu sınırlı sayıdakilerin de “kurumsal yönetim” söylemiyle gelen beklentileri karşılamak için ve ancak ilgili şirkette aile iktidarını zedelemeyecek düzeyde olacağı öngörülebilir. Bu arada kurumsal baskılara yanıt verir görünme kaygısıyla bağımsızlığın da daha geniş yorumlamalara tabi tutulacağı tahmin edilebilir (Oliver, 1991: 154-155).<sup>18</sup>

“Bağımsız” üyeler bir yana, ABD kaynaklı “kurumsal yönetim” yazının “bağımlı” diye nitelediği “dışarıdan” üyelerin bile pek fazla olmayacağı beklenmelidir. Dışarıdan kavramı burada, şirketlerdeki başka büyük ortakların tem-

<sup>17</sup> “İMKB Şirketleri” raporu s. 21. Yine 2004 yılında dağıtılmış bir ankete alınan yanıtlardan hareketle bağımsız yönetim kurulu üyesi “anlayışının” İMKB’de işlem gören şirketlere “henüz yerleşmemiş olduğu” yönünde bir sonuç için bakınız Koçer (2006: 144).

<sup>18</sup> SPK da bir raporunda bu olasılık üzerinde durmaktadır (SPK, 2004: 54). Bu raporun dayandığı 2004 yılında yapılmış bir ankette şirketlerin %26’sının (İMKB 30 endeksine dahil olanların %42’sinin) yönetim kurullarında bağımsız üyenin bulunduğunu belirtmelerinin sözü edilen türden geniş yorumlamalara dayandığı ileri sürülebilir. SPK’nın “İMKB Şirketleri” raporu, bu oranın 2004 yılı kurumsal yönetim uyum raporlarında yapılan beyanlarda %18’e düştüğünü göstermektedir (s. 14). Aynı çerçevede, TKYD’nin de yine 2004 sonlarında yaptığı yaklaşık yarısı halka açık, yarısı açık olmayan şirketleri kapsayan bir ankette yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının ortalama bir üye düzeyinde çıktığı da belirtilmelidir (TKYD, “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası”, s. 19 ve s. 30). Koçer (2006: 99) de İMKB’de işlem görenler için şirket başına ortalama 0.9, Kula (2005: 270) da halka açık olmayanlar için 0.5 gibi bir ortalama bildirmektedirler. Her iki çalışma da anketle toplanmış verilere dayalıdır. İlkini 2004, ikincisinin 2003 yılında yapıldığı anlaşılmaktadır.

silcilerini de saymadan, aile fertleri ve grubun yönetici kadroları dışında üyeler şeklinde anlaşılmaktadır. Bağımlı dışarıdan üyelerin muhtemel azlığı da yine aile holdinglerinin merkezi yönetim düzeniyle gerekçelendirilebilir. ABD kaynaklı “kurumsal yönetim” yazını, şirketlerin yönetim kurullarına birbirleriyle iç içe geçmiş üç ana işlev biçmiştir. Bunlar, denetleme, danışmanlık ve kaynak sağlama rolleridir (Johnson vd., 1996: 411; Koçer, 2006: 51). Bunlara ilave olarak sembolik rollerinden de bahsedilmiştir (Forbes ve Milliken, 1999: 501-502). Holding şirketlerinde, bağımlı veya bağımsız, dışarıdan üyelerin pek bir denetleme rolü olmayınca, kısıtlı sayıdaki varlıklarının bir nedeni olarak diğer rolleri yerine getirmeleri gösterilebilir. Yakın zamanlarda “kurumsal yönetimi” iş dünyasına tanıtmaya çalışanların hep ileriye sürdükleri yararlarından biri de budur (örneğin, Alacaklıoğlu, 2003). Buğra (1994: 207), holdinglerin şirketlerinde dışarıdan yönetim kurulu üyesi bulundurmalarına daha önceleri de rastlandığını göstermiştir. Yine Buğra (1994: 207-208), bu üyelerin esasen sembolik olarak, ancak bunun yanında da belki bazı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak veya tavsiyelerde bulunmak gibi nedenlerle yönetim kurullarında yer aldıklarını ileri sürmüştür. Ancak aile holdinglerinin yönetim düzeniyle şirket yönetim kurullarındaki dışarıdan üyelerin bu türden katkılarının bile çok fazla olamayabileceği düşünülebilir. Elzem kaynakların temini için dış çevreyle ilişki kurma veya danışmanlık kavramının içine giren şirketin stratejisi ve faaliyetleriyle ilgili yönlendirmenin de başta ailenin etkili üyeleri olmak üzere, bir miktar da merkezdeki yöneticiler tarafından yapılması beklenmelidir. Bunlar için gerekebilecek “uzman” bilgiyi sağlamada da merkezde oluşturulmuş kadroların önemli payı olmalıdır. Böylelikle, dışarıdan üyelerin denetleme dışında yapabilecekleri katkılar da kısıtlanmış olmaktadır. Bunun da yönetim kurullarında, sadece bağımsız değil, Türkiye için daha yerinde bir genel tabir olabilecek “dışarıdan” üyelerine olan ihtiyacı bile azaltması beklenmelidir.

### **Dışarıdan Üyelerin Kaynakları**

Şirket yönetim kurullarını “bağımsızlaştırmaktan” söz edilmeye başlandıktan sonra, bunu savunan yazında bile Türkiye ortamında bağımsız üye bulmanın güçlüklerinden bahsedilir olmuştur.<sup>19</sup> Türkiye bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramıyla “kurumsal yönetim” söyleminin girişi ve GYO’larla ilgili SPK tebliğiyle tanışmıştır. Bunların öncesine giden bir geçmişi yoktur (TÜSİAD, 2005: 37; Varış vd., 2001: 133). Dolayısıyla, bağımsız üye bulmanın zorluklarını, hemen bu kavram ve uygulamanın Türkiye için yeni olmasına bağlamak müm-

<sup>19</sup> Bakınız örneğin IIF (2005: 14) ve OECD (2006: 57).

kündür. Böyle de yapılmış, bunun bir "süreç" olduğu ve zamanla hallolacağı ileri sürülmüştür.<sup>20</sup>

Böyle bir beklentinin devamında, aynı yaklaşım, bağımsız üyeliğin en önemli kaynağını özel sektör ve kamu işletmelerinde üst düzey yöneticilik tecrübesine sahip olanların oluşturacağını, Türkiye'de de böyle bir potansiyelin zaten var olduğunu ileri sürmektedir.<sup>21</sup> Medyaya yansımış hallerinde de yurt dışı tecrübeli, özel sektörden emekli gibi birtakım özellikler sıralanarak "ideal" bağımsız yönetim kurulu üyesi profili bile çizilmektedir.<sup>22</sup> Bu yaklaşımda bağımsız yönetim kurulu üyeliğine sadece "kurumsal yönetim" söyleminin işlevselciliği açısından bakılmakta ve bu tür üyelerin ABD kaynaklı "kurumsal yönetim" yazınının öngördüğü bütün rolleri üstlenecekleri varsayımı yapılmaktadır. Bunları etkin biçimde yapmayı mümkün kılacak da başarılı bir üst yönetici tecrübesine sahip olmaktır. Burada model olarak yine ABD'deki şirketler alınmaktadır. ABD ortamında bağımsız üyelerin en önemli kaynağını başka şirketlerde fiilen yöneticilik yapanlar ve bu tür yöneticilik konumlarından emekli olmuşlar sağlamaktadır (Mizruchi, 1996: 272).

Ancak Türkiye'de büyük şirketler kesimine egemen örgütsel formun aile holdingleri halinde şekillenmesi holdingler ve şirketlerindeki üst düzey yöneticilerin topluluk haricinde bağımsız, hatta daha genel anlamda dışarıdan, yönetim kurulu üyesi kaynağı teşkil etmesini daraltıcı bir etki yapması beklenmelidir. Özellikle de holdinglerin birbirleri için bir kaynak oluşturmaları ihtimali zayıftır. Bunun birinci nedeni, büyük aile holdinglerinin, sadece Türkiye'de değil, görüldükleri diğer ülkelerde de, birbirlerine kapalı olmalarıdır (örneğin, Güney Kore için bakınız Biggart, 1997: 216; Whitley, 1999: 144). Kapalılıktan kasıt, aralarındaki ilişkilerin işbirliğine yönelik olmaktan ziyade, dozu ülkeler arasında farklar göstermekle beraber, esasen rekabetçi olmasıdır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerinin diğerlerinde dışarıdan üye olarak bulunmaları için bir zemin olmadığı gibi, hatta engelleyen bir durum vardır. İkinci neden de, holdinglerdeki yönetim düzeninin, aylıklı yöneticilerin üst basamaklara gelmesinde uzun yıllar aynı grup içinde çalışmış olmayı en fazla öne çıkarmasıdır. Bu yolla holdinge bağlılık ve holdinge özgü bilgi ve tecrübe ödüllendirilmiş olmaktadır. Yukarıya çıkan yöneticiler de statü ve konumlarına esasen bu özellikleriyle ulaşmaktadırlar. Bu varsayımlarımız doğruysa, yönetim becerilerinin aktarılabilirliği de sınırlanıyor demektir. Böyle olunca da, emeklilik sonrası, kısmi de olsa, çalışma yaşamı devam edecekse bunun yine aynı holdingin şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği şeklinde olması, başka holdinglere dışarıdan veya bağımsız

<sup>20</sup> Yukarıda da atıf yapılmış olduğu gibi, bakınız örneğin Merkez Bankası'nca düzenlenen toplantının tartışma bölümleri (TCMB, 2003: 199) ve OECD (2006: 19). Bu arada yönetim kurulu üyeliği karşılığında alınan ücretlerin düşük, dolayısıyla nitelikli insanlar için çekici olmadığından da söz edilmiştir (IIF, 2005: 14).

<sup>21</sup> Bakınız yine aynı toplantıdaki tartışmalar (TCMB, 2003: 199-200).

<sup>22</sup> Bakınız örneğin Şeyma Öncel Bayıksel'in Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisinin Mayıs 2006 sayısındaki "Bağımsız Üye Peşinde!" başlıklı yazısı.

üye olarak geçişinse pek mümkün olmaması beklenmelidir. Belki uluslararası şirketlerin Türkiye'deki firmalarının emeklileriyle bir kaynak teşkil edebilecekleri düşünülebilir. Yine de ama holdingler birbirlerine kapalı olunca, geçmişte yöneticilik yapmış olanların ve özellikle de halen yöneticilik görevlerinde bulunanların holding şirketlerinin yönetim kurullarında görülecek dışarıdan üyeler arasında alacakları payın yüksek olmasını beklememek gerekir.

Fiilen üst düzey yöneticilik yapmakta olanlar veya bu tür görevlerden emekliler esas kaynak olamayınca dışarıdan (ve de bağımsız) üyeliğe sınırlı talebin başka kesimlere yönelmesi beklenmelidir. Bunlardan belki de en önemlisinin avukatlık, mali müşavirlik gibi serbest meslek mensupları veya yönetim danışmanları olacağı ileri sürülebilir. Bu tür hizmetleri verenler, yukarıda çizilen resim çerçevesinde, Türkiye'deki holding şirketlerinin yönetim kurullarındaki dışarıdan üyelerden belki de en fazla bekledikleri katkı olan danışmanlık ve uzman bilgi sağlamaya da en uygun birikime sahiptirler. Ayrıca, bu tür birikimi olanları şirket içinde daha etkili kılabilmek için başvurulabilecek yollardan biri de yönetim kurulu üyeliğine getirmek olabilir. Özellikle yönetim danışmanlığı yapanların geçmişte üst düzey yöneticilik deneyimleri de bulunabilir. Bu yolla bir miktar yöneticilik bilgi ve tecrübesini de yönetim kurullarına taşıyor olabilirler. Gerçi, fiilen var olan veya muhtemel iş ilişkisini ifade edeceği için ABD kaynaklı kurumsal yönetim yazınında bu kategorideki yönetim kurulu üyeleri "bağımlı" sınıfına yerleştirilmektedir (Anderson ve Reeb, 2004: 211). TÜSİAD'ın (2002: 17) kodu ve SPK'nın (2005: 49) ilkeleri de, fiilen bir hizmet ilişkisi varsa, bu tür üyeleri bağımsız tanımına dahil etmemektedir. Dolayısıyla, yönetim kurullarının "bağımsızlaştırılması" açısından bu tür danışmanlar ciro edilen bir kategori değildir. Öte yandan aile holdinglerinde bağımsız olmanın pek de önem taşımamasını beklemek gerektiğinden, uzman bilgileriyle yönetim kurullarında sağlayabilecekleri hizmetin bu grubu Türkiye ortamında önemli bir kaynak yapması beklenmelidir. Ayrıca, yukarıda da değinildiği gibi, bağımsızlığın da değişik tefsirlere uğraması ihtimal dışı değildir.

Dışarıdan yönetim kurulu üyeliği için bir diğer önemli kaynağı da çalışma yaşamlarını kamu kuruluşlarında geçirmiş olanların teşkil edeceği ileri sürülebilir. Böyle bir savı Türkiye'deki büyük aile holdinglerinin devlete bağımlı tarihsel gelişimine dayandırmak mümkündür (Buğra, 1994: 181-206). Her ne kadar Türkiye 1980 sonrasında giderek güçlenen bir iktisadi liberalleşme ve uluslararasılaşma sürecine girmiş olsa da, devletin iktisadi hayattaki ağırlığı hala devam etmektedir. Kamu kesimiyle ilişkiler hâlâ önemlidir. Yukarıda da belirtildiği gibi, ABD "kurumsal yönetim" yazınının yönetim kurulu üyelerine attığı rollerden biri dış çevreden kaynak teminini kolaylaştıracak bağlantılara katkıda bulunmaktır. ABD ortamında bununla daha ziyade şirketlerin kendi aralarındaki girdi ve çıktı alışverişleri kastedilse de, bu fikrin Türkiye'de kamu kuruluşlarıyla ilişkiler çerçevesinde de geçerli olacağı düşünülebilir. Geçmişte bu

tür kuruluşlarda üst düzey görevler almış olmanın bu yönlerde sağlayabileceği katkılar, dışarıdan üyelik için önemli bir kaynak haline gelmelerini sağlayabilir.

Yine yukarıda değinildiği gibi, ABD kaynaklı "kurumsal yönetim" yazını yönetim kurulu üyelerinin bir de sembolik rollerine atıf yapmaktadır. Özellikle, dışarıya dönük olumlu izlenim yaratma veya kurumsal baskılara uyum gösterme gereğinin güçlü hale geldiği durumlarda dışarıdan üyelerin bu tür kaygılarla belirlenme olasılığının artması beklenmelidir. Türkiye'deki aile holdinglerinde böyle bir geleneğin olduğuna da daha önce işaret edilmiştir (Buğra, 1994: 207-208). Dolayısıyla, askerlik, elçilik ve öğretim üyeliği gibi, hem itibarlı, hem de bağımsız görünümlü kamu sektörü görevlerinden emeklilerin veya, öğretim üyeliği durumunda olabileceği gibi, halen ifa etmekte olanların da dışarıdan, hatta bağımsız üyelik için önemli bir kaynak teşkil etmeleri beklenebilir. Bunlardan özellikle öğretim üyeleri, sahip oldukları uzmanlıklarıyla yönetim kurulu ve şirket yöneticilerinin gereksinebileceği uzman bilgiyi de sağlayabilir, dolayısıyla, sembolik katkılarının ötesinde veya yerine danışman rolüne de bürünüyor olabilirler.

Üst düzey yöneticilere alternatif olarak dışarıdan üyelik için kaynak teşkil edebilecek bu iki kesim dışında Türkiye ortamında bir de siyaset tecrübesinin önem taşıyor olabileceğine dikkat çekilmelidir. Bunun üzerinde durulmasının en önemli gerekçesi, kamu sektörü tecrübesinde olduğu gibi, Türkiye'de iş dünyası için siyasetin çizdiği çerçevenin taşıdığı önemdir. Böyle bir ortamda milletvekilliği ve bakanlık yapmış olmak şirketler için değer taşıyor olabilir. Bu tür görevlerde bulunmuş olmanın getirdiği sosyal ve siyasal sermaye yanında şirketlere katabileceği itibarı da göz ardı etmemek gerekir.

## Veriler ve Ölçüler

Burada sunulan incelemenin veri temelini Türkiye'deki 10 büyük aile holdinginin bünyesinde yer alan toplam 299 şirket oluşturmaktadır.<sup>23</sup> Veriler 2004 yılı sonu itibarıyla toplanmıştır.

Çalışmamız esasen büyük aile holdingleriyle ilgilendiğinden görgül araştırmanın aile kontrolü altında olan ve görelî olarak büyük holdingleri kapsamı öngörülmüştür. Bunu sağlamak üzere kullandığımız ölçütler, holdingin en az beş ayrı sektörde faaliyet gösteriyor olması, en az üç şirketinin halka açık bulunması ve en az bir şirketinin İstanbul Sanayi Odası'nın en büyük 500 şirket sıralamasında yer alması olmuştur. Sektörlerin belirlenmesinde Birleşmiş Milletler'in iki basamaklı Uluslararası Standart Sanayi Sınıflandırması'na başvuru

<sup>23</sup> Bu makaleyi dayandırdığımız inceleme Türkiye'de büyük aile holdinglerinin yönetimi ve yöneticileri üzerine daha geniş kapsamlı bir araştırmanın bir bölümünü oluşturmaktadır.



rulmuştur.<sup>24</sup> Belirlenen ölçütlerin her üçünü de, hepsi araştırmaya dahil edilmiş olan, sadece 10 aile holdingi karşılamıştır.

Holdinglelerin de, "ana" şirketlerinin araştırmaya dahil edilmesi öngörölmüşdür. Ana şirket tanımlamasında ilk ölçüt, Türkiye'de yakın zamanda gelişen kurumsal etkilerle ilgilenildiğinden, Türkiye'de kurulu şirketleri inceleme kapsamına almak olmuştur. Holdingin bir şirketinin bağılı bir birimi (örneğin, pazarlama bölümü) gibi faaliyet gösteren şirketler ana şirket olarak kabul edilmemiştir. Aile ve / veya holdingin toplam hisselerinin %10'un altında olduğu şirketler de dışarıda bırakılmıştır. Sadece sahiplik meselelerini halletmek üzere kurulmuş ve kendi başına faaliyeti olmayan şirketlerle, hukuken var olan, ancak fiilen çalışmayanlar da dahil edilmemiştir. Az sayıdaki limited şirket de, yönetim kurulu zorunluluğu olmadığından, dışarıda kalmıştır. Veriler geriye kalan toplam 299 anonim şirket için toplanmıştır.<sup>25</sup> Holdingler itibariyle dahil edilen şirketlerin sayısı 5 ile 60 arasında değişmektedir.

Bu belirlemelerin yapılmasında İMKB'nin Şirketler Yıllığı, holdinglerin varsa yıl sonu faaliyet raporları ve holdinglerle şirketlerinin web sitelerinden yararlanılmıştır. Kesinliğe ulaşılabilen durumlarda da ilgili holdingle doğrudan temas kurulmuştur.

Araştırmamıza dahil edilen 299 şirket için bu çalışmamızda kullanılmak üzere oluşturulan veri seti bu şirketlerin yönetim kurullarında 2004 yılı sonu itibariyle yer alan üyelere dayanmaktadır. Yönetim kurulları hakkında bilgi, halka açık olanlar için yine İMKB Şirketler Yıllığı'ndan, olmayanlarda ise şirketlerin web sitelerinden veya Ticaret Sicil Gazetesi'nden sağlanmıştır. Yönetim Kurullarında yer alan üyelerin bu çalışma için gerekli özgeçmiş bilgilerine de faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporları, web siteleri, internet taraması ve istenen bilgilerin eksik kaldığı durumlarda ilgili holding veya şirketlere başvurularak ulaşılmıştır.

Toplanan veriler burada sunulan çalışmayı yönlendiren iki ana soru doğrultusunda iki ayrı küme kodlamaya tabi tutulmuştur. Bunlardan birincisi yönetim kurullarının üye bileşimi içinde "icrada görevi olmayan" ve "bağımsız" (veya daha doğru genel terimle dışarıdan) üyelerin yerini betimlemeye yöneliktir. Bu amaçla yönetim kurulu üyeleri holding ve / veya şirketle ilişkilerine göre aşağıdaki sınıflandırma ve tanımlamalar kullanılarak kodlanmıştır:

<sup>24</sup> United Nations International Standard Industrial Classification (ISIC) olarak anılan bu sınıflandırmanın gözden geçirilmiş 3.1 şekli kullanılmıştır.

<sup>25</sup> Beklendiği gibi, çalışmamızın kapsamına giren 10 büyük holdingin birden fazlasının hissedar olduğu sadece iki şirket çıkmıştır. Bunlardan birinde iki holding arasındaki hisse dağılımı %70 - %30 şeklinde olduğundan bu şirket büyük hisseye sahip topluluğun listesine dahil edilmiştir. İkincisinde hem hisse dağılımı %50 - %50 şeklinde, hem de yönetim kurulunda iki tarafı temsil eden üyelerin sayısı aynı olduğundan bu şirket o sektörde daha fazla faaliyeti bulunan topluluğun kabul edilmiştir.

1. Aile fertleri – holdingin kurucusunun (veya kurucularının) eş(ler)i ve çocukları, torunları, kardeşleri ve bunların eşleri ve kardeşlerinin çocuklarıyla, eşleri (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 335),
2. Holding veya gruptaki diğer şirketlerin yöneticileri - holdingin merkezi yönetim kadrosunda veya topluluk şirketlerinden birinde fiilen aylıklı yönetici olarak çalışmakta olanlar,
3. Şirketin yöneticileri - ilgili şirkette fiilen aylıklı yönetici olarak çalışanlar (topluluktaki tek görevi o şirkette murahhas aza olanlar dahil olmak üzere),
4. Holdingden emekliler - holdingin merkezi yönetiminden veya grup şirketlerinden birinden emekli olmuş aylıklı yöneticiler,
5. Başka büyük hissedar temsilcileri - holdingin ilgili şirkette ortağı olduğu yabancı veya yerli şirketi temsilen yönetim kurulunda bulunan üyeler,
6. Dışarıdan üyeler - aile üyesi olmayan ve gerek ilgili şirkette, gerekse holdingin merkezi yönetimi veya diğer şirketlerinde herhangi bir icracı görevi bulunmayan üyeler.

Yukarıdaki tanımlamayla “dışarıdan” olma, gerek ABD kaynaklı, gerekse Türkiye’de benimsenen tanımlar itibariyle muhakkak “bağımsız” üyelik anlamına gelmemektedir. Bu konuda ilave bilgi sağlayabilmek için biri “kurumsal yönetim” ile ilgili yazında sözü edilen, diğeri de Türkiye’de büyük şirketler kesimine egemen örgütsel formun yönetim düzenini göz önünde bulunduran iki ölçüt kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, dışarıdan üyenin geçmişte veya halen holdingi kontrolünde bulunduran aile bireyleri veya holding ve şirketleriyle ticari veya hizmet ilişkileri bulunmasını esas almaktadır (SPK, 2005: 49; TÜSİAD, 2002: 17). Bu ölçünün işlemselleştirilmesi dışarıdan üyeler hakkında toplanan özgeçmiş bilgilerine dayandırılmıştır. Yukarıda tanımlanan türden ilişkilerin bulunup bulunmadığına dair kodlama makalenin iki yazarı tarafından ayrı ayrı yapılmış, az sayıdaki uyumsuzluk durumu tartışılarak giderilmiştir. Kullanılan ikinci ölçütse, dışarıdan üyenin aynı holding bünyesinde birden fazla şirketin veya holdingin kendi yönetim kurulunda bulunup bulunmamasına dayanmaktadır. Bu iki durumun varlığı da ilgili üyenin holding ile “kurumsal yönetim” ilkelerinin şirket düzeyindeki bağımsızlık tanımının ötesinde bağı olduğunu düşündürmektedir. Holding yönetim kurulunda yer almak, kişiye daha prestijli bir statü sağladığı gibi, aile üyeleri ile de daha yakın olduğunu göstermektedir. Aynı holding bünyesinde birden çok şirketin yönetim kurulunda yer almak da yine farklı bir statü ve gruba yakınlık göstergesidir. Her iki durum da üyenin aile kararlarına zıt düşecek bir görüş bildirme, dolayısıyla bağımsız karar verme eğilimini zayıflatacaktır; çünkü söz konusu üye ne sahip olduğu bu itibarlı konumu kaybetmek, ne de aile ile kurmuş olduğu sosyal ve ekonomik bağı zedelemek isteyecektir. Bu iki ölçü yanında, İMKB’de işlem gören şirket-

ler için dışarıdan üyeler, 2004 yılı kurumsal yönetim uyum raporlarında bağımsız üye olarak belirtilmişse bu da ayrıca kaydedilmiştir.

Çalışmamızın dışarıdan üyeler üzerinde odaklanan ikinci sorusu doğrultusunda da dışarıdan kategorisine yerleştirilen yönetim kurulu üyeleriyle ilgili iki gösterge geliştirilmiştir. Bunlardan biri halen yaptığı iş, diğeri de geçmiş tecrübeleriyle ilgilidir.

Halihazır iş, dışarıdan üyelerin yönetim kurulu üyelikleri ile birlikte tam zamanlı ve aktif olarak yürüttükleri işlerin türlerini belirlemeye yöneliktir. Kodlamada şu kategoriler kullanılmıştır: 1) şirket sahipliği veya ortaklığı; 2) şirket yöneticiliği; 3) serbest meslek veya danışmanlık (örneğin, mali müşavirlik, avukatlık); 4) öğretim üyeliği; 5) emekli veya tam zamanlı işi olmayan (yönetim kurulu üyeliği ana faaliyeti olan kimse); 6) diğer (örneğin, gazetecilik).

Dışarıdan üyeler, ikinci olarak, geçmiş tecrübeleri itibariyle de bir kodlamaya tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmanın ilk üç kategorisi öncekiyle aynıdır. "Emekli" kategorisi, kodlama geçmiş tecrübelerle ilgili olduğundan kullanılmamış, öğretim üyeliği yerine daha genel bir "kamu görevliliği" kategorisine yer verilmiştir. Kodlamalarda yönetim kurulu üyelerinin geçmiş iş tecrübelerinin belirlenen kategorilerden hangisine ağırlıklı olarak girdiği esas alınmıştır. Şirket yöneticiliği kategorisinde yöneticilik görevlerinin özel sektör veya kamu işletmelerinde olması da ayrıca kodlanmıştır. Her iki sektörde üst düzey yöneticilik yapmış olanlar da ayrıca belirlenmiştir. Yabancı sahiplik altındaki şirketlerdeki yöneticilik tecrübesinin oynadığı rolü görmek üzere, bu tür görevlerde bulunmuş olmak da ayrıca kaydedilmiştir. Kamu görevliliği için de merkezi idare birimleri, ordu, dışişleri ve üniversiteler olmak üzere dört alt-kategori kullanılmıştır. Bir de, dışarıdan üyelerin geçmişte siyasetle ilişkileri olup olmadıkları da ayrıca kodlanmıştır. Bunun göstergesi olarak da milletvekilliği ve / veya bakanlık yapmış olmak esas alınmıştır.

Genel betimleyici bilgiler de verebilmek için dışarıdan üyelerin ayrıca, cinsiyeti, uyruğu ve yaşı da kodlanmıştır.

## **Bulgular ve Yorumlar**

### **İcrada Görevli Olmayan ve Dışarıdan Üyeler**

İlk olarak Çizelge 1'de, araştırmaya dahil edilen şirketlerin yönetim kurullarında yer alan üyelerin bu çalışma için belirlenmiş kategorilere göre yönetim kurulu başına ortalamaları ve oranları verilmektedir. Çizelgede sunulan bulgular bu çalışmayı yönlendiren ilk araştırma sorusu açısından önemli bazı noktalara işaret etmektedir. Birincisi, ABD kaynaklı kurumsal yönetim yazını esas alınacak olsa Türkiye'deki aile holdinglerinin bünyesinde yer alan şirketlerin yönetim kurulları çok büyük ölçüde "icrada görevli olmayan" üyelerden oluşmakta-

dır. Oransal olarak bu sayı ortalama %90'ın üzerindedir. Yine ortalama olarak sadece her iki şirketten birinde ilgili şirkette yöneticilik görevi olan bir üye bulunmaktadır.

Bu durum görünürde, "kurumsal yönetim" ilkelerince istendiği biçimde yönetim kuruluyla icranın ayrıştırılmış olduğunu göstermektedir (örneğin, TÜSİAD, 2002: 17). Ancak, Türkiye'deki aile holdinglerinin yönetim düzeni nedeniyle icra görevi olmayanların çok büyük bölümünü "bağımlılar" oluşturmaktadır. Bir kere sözü edilen yönetim düzenine atıfla, şirket yöneticilerini denetleme işlevinin şirketlerin yönetim kurullarına yansıyan şekliyle de esasen aile üyeleri ve merkezdeki yönetici kadrosu tarafından yerine getiriliyor olacağı beklentisi doğrulanmaktadır. Aile üyeleri ve merkezde veya holdingin diğer şirketlerinde yönetici konumunda olanlar, beraberce, ortalama olarak yönetim kurulu üyelerinin üçte ikisini teşkil etmektedir. Geri kalanların küçük bir bölümünü, "kurumsal yönetim" yazınının yine "içeriden" kabul ettiği, holdingin veya şirketlerinin emekli yöneticileri oluşturmaktadır. Şirket düzeyinde kurulmuş yerli veya yabancı ortaklıklar nedeniyle yönetim kurullarında görülen üyeler de bu pay gruplarını temsilen orada bulunmaktadırlar. Dolayısıyla bağımsız değildirler, ama holdingden olanlardan farklı olarak hem icrayı hem de diğer büyük ortak olan aileyi denetleme rollerini üstleniyor olmaları beklenir.

**Çizelge 1. Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Üyelerinin Türlerine Göre Dağılımı (n=299 Şirket)**

Yönetim Kurulu Üyesi Türü	Yönetim Kurulu Başına Ortalama Sayı	Yönetim Kurulu Başına Ortalama Oran
Aile fertleri	1,10	%19,3
Holding veya gruptaki diğer şirketlerin yöneticileri	2,67	%46,8
Şirketin yöneticileri	0,51	%9,0
Holdingden emekliler	0,31	%5,4
Başka hissedar temsilcileri	0,85	%14,9
Dışarıdan üyeler	0,26	%4,6
<i>Toplam</i>	<i>5,70</i>	<i>%100</i>

Çizelge 1, aynı zamanda, beklendiği gibi, bağımsızlıkları bir yana, dışarıdan üyelerin oranının bile TÜSİAD'ın (2002: 18) kodunda veya SPK'nın (2005: 48) ilkelerinde hedef olması gerektiği söylenenlerin veya anketlere şirketlerce verilen cevapların gösterdiklerinin çok altında kaldığına ve ortalamada yönetim kurulu başına sadece %4,6 düzeyinde olduğuna da işaret etmektedir.<sup>26</sup> Tekrar belir-

<sup>26</sup> Sözü edilen anketlerin sonuçları makalenin başlarında değinilen TKYD'nin "Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası" (s. 30) ve SPK (2004: 53-54) raporlarında verilmektedir. Bakınız ayrıca Koçer (2006: 99) ve Kula (2005: 270).

tilmesi gereken, bu çizelgeye esas teşkil eden kodlamanın, dışarıdan kategorisine yerleştirilenlerin sadece diğer beş kategorinin haricinde kaldıklarını gösterdiği, "kurumsal yönetim" ilkelerinin istediği biçimde bağımsız olup olmadıkları konusunda bir şey söylemediğidir.

Çizelge 1'de yer alan dışarıdan üyelerle ilgili ortalama oran dışarıdan şeklinde kodlanmış 54 ayrı bireye tekabül etmektedir. Bunların ne kadarının bağımsızlığının kuşkulu olduğunu belirlemeye yönelik ölçülerden, holding veya şirketleriyle iş veya hizmet ilişkisinde bulduklarına dayalı, öznel olanıyla 14 üye "bağımlı" kategorisine yerleştirilmiştir. Aynı holdingin bünyesindeki kaç şirketin yönetim kurulunda birden bulduklarına dayanan nesnel ölçü, 12 üyenin birden fazla şirkette, bunlardan beşinin de ayrıca holdingin yönetim kurulunda görev aldıklarını göstermiştir. İki kişinin de sadece bir şirkette yönetim kurulunda bulunmakla birlikte, aynı zamanda holding yönetim kurulu üyesi de oldukları görülmüştür. Dolayısıyla, bu ölçü için kullanılan ölçüt itibarıyla de 14 üyeyi "bağımlı" olarak nitelendirmek mümkündür. Aile ve holdingle ilişkinin farklı yönlerini saptamaya yönelik bu iki ayrı ölçüden elde edilen sonuçlarda sadece iki üye her iki ölçüye göre de "bağımlı" kategorisinde yer almıştır. Bu durumda, iki ölçüden en azından biri açısından bağımlı görünen üye sayısı toplam 26'yı, diğer bir ifadeyle, dışarıdan üyelerin yarıya yakınına teşkil etmektedir.

Bu göstergelere ilave olarak belirtilmesi gereken bir diğer nokta da, dışarıdan şeklinde belirlediğimiz üyelerden sadece sekizinin örneklemimizdeki şirketlerden hisseleri İMKB'de işlem görenlerin 2004 yılı kurumsal uyum raporlarında bağımsız üye şeklinde belirtilmiş olduklarıdır. Dışarıdan şeklinde kodlanmış 54 yönetim kurulu üyesinden 20'si holdinglerin halka açık şirketlerinde, 27'siyse olmayanlarında bulunmaktadır. Yedi üyenin de her iki tür şirkette birden yönetim kurulu üyeliği vardır. Son gruptaki üyelerin bu çalışmada kullanılan nesnel bağımlılık ölçüsü açısından bağımsız olarak görülmemesi gerekir. Bu beklentimiz halka açık şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporlarıyla da tutarlıdır. Söz konusu üyelerden hiçbiri bağımsız üye olarak gösterilmemiştir. Bir yandan da not edilmesi gereken ama, halka açık şirketlerdeki 20 dışarıdan üyeden sadece sekizinin bağımsız üye olarak bildirilmiş olmasıdır. Geri kalan 12 üyeden dördü, bu çalışmada kullanılan öznel ölçü vasıtasıyla, ikisi de nesnel ölçüyle bağımlı olarak belirlenmiştir. Kalan altı üyenin ya bağımlı durumunu kullandığımız ölçüler belirlemede yetersiz kalmış, ya da bağımsız olmalarına rağmen ilgili şirketler böyle bir bildirimde bulunma gereğini duymamışlardır.

Sadece halka açık olmayan şirketlerin yönetim kurulunda bulunan üyeler için yukarıdakine benzer bir sağlama yapma imkanı yoktur. Bu şirketlerdeki 27 dışarıdan üyeden sekizi öznel, dördü de nesnel ölçümüze göre olmak üzere bağımsız görünmemektedir. Geriye 15 bağımsız görünen üye kalmaktadır. "Kurumsal yönetim" söylemi (örneğin TÜSİAD, 2002: 18) bağımsız üyeleri bütün şirketlere tavsiye etmektedir. Ancak, bağımsız üyelere esas atfedilen denetleme

rolünün holdinglerin halka açık olmayan şirketlerinde nasıl işleyebileceğini görebilmek güçtür. Dolayısıyla, bu tür şirketlerdeki dışarıdan üyeleri bağımsızlık fikri içerisinde değerlendirmek pek anlamlı görünmemektedir.

Bütün bunların işaret ettiği de aile holdingleri açısından düşünülünce bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin fazlasıyla sınırlı bir uygulama olduğudur. Holdinglerin halka açık şirketleri tarafından bağımsız olarak belirtilmeyen, yukarıda sözü edilen altı üyenin tamamı "bağımsız" olsa bile (ki o zaman toplam sayı 14'e çıkmaktadır), bu tür üyelerin oranı Çizelge 1'dekinin de epey altına düşerek ortalamada %1 - %1,5 seviyelerine inmektedir.

### Dışarıdan Üyelerin Kaynakları

Dışarıdan üyelerin nerelerden geldiklerine geçmeden önce genel bir betimleyici görünüm verilecek olursa, hemen tümünün erkek (bir üye hariç) ve yine neredeyse tamamının T.C. vatandaşı (biri yurtdışında yerleşik iki üye hariç) oldukları görülmektedir. Yaş ortalaması da 62,1'dir.<sup>27</sup> Bu ortalama ile ilgili işaret edilebilecek bir nokta, örneğin Yamak ve Üsdiken'in (2006), büyük bölümü holding şirketlerinden oluşan örneklemelerinde, genel müdür ve yardımcıları için elde ettikleri ortalamadan epey yüksek olmasıdır. Benzer biçimde, Koçer'in (2006: 81) İMKB'de işlem gören şirketlerden her tür yönetim kurulu üyesini kapsadığı anlaşılan örneklemindeki ortalamadan da bir sekiz yaş kadar daha yüksektir. İkinci nokta da, dışarıdan üyeler için bulunan ortalamanın TÜSİAD'ın (2002: 22) kodundaki "yönetim kurulu üyelerinin emeklilik yaşı uluslararası standartlara uygun olarak 65 olmalıdır" önerisine pek uyumlu görünmemesidir. Yaş bilgisine sahip olduğumuz üyelerin yaklaşık %45'i TÜSİAD'ca önerilen tavandan daha yaşlıdır. Özetle, dışarıdan üyelik daha yaşlı üyeler anlamına gelir görünmektedir.

Çizelge 2. Dışarıdan Üyelerin Şimdiki İşleri (n=49 Üye)

Halen yaptıkları iş	Sayı	* Oran (%)
Şirket sahibi veya ortağı	6	12,2
Şirket yöneticisi	5	10,2
Serbest meslek sahibi veya danışman	9	18,4
Öğretim üyesi	3	6,1
Emekli veya işi yok	19	38,8
Diğer	7	14,3
<i>Toplam</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

<sup>27</sup> Verilen ortalama 39 üye içindir; 15 üyenin yaşını öğrenilebilme mümkün olamamıştır. Bağımlı ve bağımsız şeklinde kodlanan yönetim kurulu üyelerinin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 2, dışarıdan üyelerin halen yaptıkları işlere ilişkin dökümü vermektedir.<sup>28</sup> Burada dikkat çekilmesi gereken ilk bulgu halen başka bir şirkette sahip veya ortak konumunda bulunanların %12,2, yöneticilik yapmakta olanların da ancak %10 düzeyinde bir oran teşkil ediyor olmasıdır. Beklendiği gibi, Türkiye'deki büyük aile holdinglerinin şirketlerine dışarıdan gelen üyeler arasında başka şirketlerin, özellikle de aylıklı yöneticilerinin aldığı pay düşüktür. Türkiye'deki büyük şirketler kesiminin örgütlenişinin daha iyi anlaşılması açısından eklenmesi gereken bir diğer nokta da, bütün bu dışarıdan üyeler arasında araştırma kapsamına giren holdinglerden birinde yönetici olup da, başka bir holdingin bir şirketinde yönetim kurulu üyesi olma örneğine sadece bir kere rastlanabilmiş olmasıdır.<sup>29</sup> Yine beklediği gibi, holdinglerin birbirleri için dışarıdan yönetim kurulu üyesi kaynağı olmaları istisnai bir durum teşkil etmektedir.

Mali müşavirlik ve avukatlık gibi serbest meslek ifa edenler ve danışmanlık yapanların oranı, birlikte, %20'ye yaklaşmaktadır (Çizelge 2). Holding veya şirketleriyle üst düzeylerde var olan bir uzman bilgi desteği veya hizmet sağlama ilişkisi bu tür üyelerin seçilmesiyle yönetim kuruluna taşınır görünmektedir. Bu arada, benzer ilişkileri ve katkıları olacağı düşünülebilecek öğretim üyelerinin dışarıdan üyeler arasında %6 gibi bir oranda kaldıklarına da işaret etmek gerekir.

Çizelge 2, tek başına en büyük grubu emeklilerin oluşturduğunu da göstermektedir. Dışarıdan üyelerin %40'a yakını yönetim kurulu üyelikleri sırasında tam zamanlı bir görevde bulunmamaktadırlar. Aşağıda ele alınacağı gibi, tabii bu emekli üyelerin ne tür meslek ve / veya örgütsel ortamlardan geldikleri üzerinde durmak gerekir. Ancak kendi başına da bu bulgu holding şirketlerinde yönetim kurullarının başka şirketlerde aktif yöneticilik hayatını sürdürenlerle paylaşılan bir yer olmadığını göstermektedir. Aksine, aile ve holding yöneticilerinin büyük ağırlık taşıırken, bir de danışmanlık hizmeti alabilecekleri veya holding sahiplerinin geçmişte veya halihazır iş ilişkilerinde buldukları ve iş yaşamından çekilmiş, belki geçmiş tecrübelerini, belki de itibarlarını katabilecek üyelere yer verdikleri ortamlar gibi görünmektedir.

Çizelge 3, dışarıdan üyelerin halen yaptıkları işleri bu kez geçmiş tecrübeleriyle birleştirerek vermektedir.<sup>30</sup> Bu çizelgeye dayanarak en önce işaret edilmesi gereken, geçmiş tecrübeler göz önüne alındığında dışarıdan üyelerin holding

<sup>28</sup> Halen yaptıkları işlerle ilgili bilgi yeteri ölçüde ve istenen kesinlikte sağlanamadığından beş üye bu analizin dışında bırakılmışlardır.

<sup>29</sup> Bu konuda ek bilgi sağlamak için holdingden emekli 39 yönetim kurulu üyesinin de halihazır işlerine bakılmıştır. Beklentimizi doğrulayacak şekilde bu üyelerin sadece beşinin emekli oldukları holdingin şirketleri dışında bir işi olduğu saptanabilmiştir. Bunlardan biri serbest meslek ifa etmekte, ikisi danışmanlık, ikisi de şirket olmayan kuruluşlarda yöneticilik yapmaktadır. Ayrıca bu işlerin hiçbiri çalışmamızın kapsamına giren diğer holdinglerle ilgilidir. Geri kalan 34 emekli üye sadece önceden çalışmış oldukları holdingin bir veya daha fazla şirketinde yönetim kurulu üyesi yapmaktadır.

<sup>30</sup> İki üyenin de geçmiş tecrübelerine ilişkin istenen ayrıntıda bilgi edinilemediğinden, bir üye de yurt dışında yerleşik olduğundan bu çizelgedeki dökümlere dahil edilmemişlerdir.

şirketlerinin yönetim kurullarına getirdiklerinde yöneticilik deneyiminin ağırlığının yükseldiğidir. Halen emekli olanların üçte bire yakını, danışmanlık yapanların da yarısından fazlası böyle bir geçmişten gelmektedir. Böylelikle, halihazırda böyle bir görevi yürütmekte olanlarla birlikte şirket yöneticiliği tecrübesi olanların oranı tüm dışarıdan üyelerin üçte birini aşmaktadır. Bu bulguyu, yönetim kurulları için dışarıdan (ve bağımsız) üyeliğin esas kaynağını üst düzey yöneticilik tecrübesi olanların oluşturması gerektiğini söyleyenlerin beklentilerini bir miktar daha destekler görmek mümkündür.

Ancak bu arada geçmişlerinde üst düzey yöneticilik tecrübesi olanların yarısından fazlasının (16 üyeden dokuzunun) kamu işletmelerinde çalışmış olduklarını belirtmek gerekir. Bu dokuz kişilik gruptan biri kariyerinin tümünü kamu işletmesinde geçirmiştir. Diğerlerinden altısı hem kamu hem özel sektör işletmesinde yöneticilik tecrübesine sahiptir. Geri kalan iki kişi de kamu bürokrasisinde görev almış olmayla özel sektör yöneticiliğini birleştirmişlerdir. Kamu işletmelerinden gelmenin holding şirketlerinin yönetim kurullarında yer bulmaya yaptığı bu katkıyı hem Türkiye'de kamunun özel sektör için geçmişten beri oynadığı üst düzey insan kaynağı olma rolünün bir devamı, hem de holdingler birbirlerine kapalı olunca özel sektör tecrübesine sahip yönetici bulma imkanlarının sınırlanmasının bir sonucu olarak görmek mümkündür.

Belki bu nedenle, belki de yabancı şirketlerin yönetme işini daha iyi bildiklerine dair bir kanının yaygınlığından ötürü, geçmişte yabancı sahiplik altındaki bir şirkette çalışmış olmak da bir fırsat sağlar görünmektedir. Geçmişinde yöneticilik tecrübesi bulunan 16 dışarıdan üyenin üçte bire yakını en azından bir süre yabancı bir şirkette yöneticilik görevi yürütmüşlerdir.

Değinilen bulgular halen serbest meslek veya danışmanlık türü bir iş yaptığı belirlenen yönetim kurulu üyelerinden önemli bir bölümünün bu faaliyete üst düzey yöneticilik tecrübesinden sonra geçtiklerine işaret etmektedir. Çizelge 3, bu kategoriye yerleştirilenlerin yarısından fazlası için durumun böyle olduğunu göstermektedir. Geçmiş meslek yaşamları da dikkate alındığında daha uzun süredir danışmanlıkla uğraşmış olanların sayısı da ama yediyi, toplam içinde oran olarak da %15'i bulmaktadır. Bu da not edilmesi gereken bir orandır. Ancak bunların yarısının halen faaliyetlerini kitap yayınlama, gazetelerde yazma ve üniversitede ders verme gibi daha geniş bir yelpazede sürdürdükleri de görülmektedir.



**Çizelge 3. Dışarıdan Üyelerin Şimdiki İşleri ve Geçmiş Tecrübeleri (n=46 Üye)**

Geçmiş tecrübe	Halen yaptığı iş						
	Şirket sahipliği	Şirket yöneticiliği	Serbest meslek / danışman	Öğretim üyeliği	Emekli / iş yok	Diğer	Toplam
Şirket sahipliği	4				1		5
Özel sektör yöneticiliği	1	2	1		3		7
Kamu ve özel sektör yöneticiliği	1	2	4		2		9
Serbest meslek / danışmanlık			2		1	4	7
Merkezi idare birimleri		1	2		4	1	8
Ordu					5		5
Dışişleri					2		2
Öğretim üyeliği				3			3
<i>Toplam</i>	<i>6</i>	<i>5</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>18</i>	<i>5</i>	<i>46</i>

Çizelge 3, kamu işletmelerinde üst düzey yöneticilik yanında kamu sektöründeki başka mesleki geçmişlerin de taşıdığı önemi göstermektedir. Önceden kamu kuruluşlarında kariyer yapmış olmak bütün türleriyle birlikte dışarıdan üyelerin üçte birinden fazlasını teşkil etmektedir. Halen emekli durumunda olan üyelerin %60'ı da bu gruptandır. Alt-kategoriler itibariyle bakılacak olursa, kamu görevleri arasında maliye bakanlığı veya ekonominin idaresiyle ilgili kamu birimlerinde görev yapmış olmak en önde gelmektedir (merkezi idare birimlerinden gelen sekiz üyeden yedisi). Bunları toplam beş kişiyle orduda üst düzey komutanlık yapmış olanlar izlemektedir. Öğretim üyelerinin sayısı da, daha önce belirtildiği gibi üç, büyükelçilikten emekli olanların da ikidir.

Çizelge 3'de yer almayan siyaset tecrübesiyle ilgili bulgulara değinilecek olursa, dışarıdan üyelerin sekizi milletvekilliği (yaklaşık her altı dışarıdan üyeden biri), beşi de bakanlık (her 10 üyeden biri) yapmıştır. Milletvekillerinden beşi, bakanlardan da dördü kamu kuruluşları geçmişine sahip olanlar arasındandır. Özgül olarak da, bu beş milletvekilinden dördü, dört bakanın da üçü, maliye ve ekonomi bürokrasisinden gelmektedir. Bu durum kamu kuruluşlarındaki kariyer ve tecrübe birikimi kadar, veya belki daha ziyade, siyasette ileri konumlara gelerek kazanılan siyasi ve sosyal sermayenin büyük holdingler için daha çekici bulunabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, geriye kalan üç milletvekilinin tamamı ve kalan bakan da özel sektör yanında kamu işletmelerinde de yöneticilik yapmış olanlar şeklinde gruplandırılmış üyeler arasındandır.

Son olarak da, sayılar çok küçük olduğu için temkinle değerlendirilmesi gerekirken birlikte, halka açık şirketler tarafından bağımsız olarak belirtilen sekiz

üye arasında sadece bir tanesinin kamu görevinden geldiğine işaret edilmelidir. Bu kamu görevinde bulunmuş olanlarla ilgili beklentimizi destekleyen bir işaret değildir. Ancak bu sekiz üyeden üçünün milletvekilliği, bunlardan ikisinin de bakanlık yapmış oldukları belirtilmelidir. Sayıların küçüklüğü hep akılda tutulmakla birlikte, sekizde üç küçümsenecek bir oran değildir.

Şirketlerce bağımsız olarak belirtilmiş üyelerle ilgili olarak ilave edilmesi gereken iki nokta daha vardır. Bunlardan ilki, sadece bir tanesinin başka bir şirkette icra görevinde görünmesidir. Yabancı şirket tecrübesi olan da sadece bir üyedir. İkinci olarak da, bağımsız şeklinde belirtilmiş bu üyelerden ikisinin danışmanlık yapar göründüklerine işaret etmek gerekir. Her ne kadar kullandığımız ölçülerle bu üyeler için bir bağımlılık ilişkisi saptanamamış olsa da, yukarıda da belirtildiği gibi, ABD kaynaklı "kurumsal yönetim" yazının danışmanlık işi yapanları, muhtemel iş ilişkisini ifade edeceğinden, bağımsız olarak görmeye meyilli olduğunu da hatırlatmak gerekir. Kurumsalcı düşüncenin öngöreceği gibi, burada da kurumsal baskılara uyarılmış gibi görünmeye yarayan bir tefsir söz konusu olmuş görünmektedir.

## Sonuç

Bu incelemenin söylemeye çalıştıklarını ve bulgularıyla gösterdiklerini başlıca iki noktada toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi Türkiye'de büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin "kurumsal yönetiminin" bir ögesi olarak yönetim kurullarının oluşumunun fiilen nasıl bir görünüm arz ettiğiyle ilgilidir. Holding şirketlerinin yönetim kurulları ortalama olarak yaklaşık %70 oranında grubun içinden ama şirketin dışından üyelerden oluşmaktadır. Şirketin içinden yöneticilerin payıysa ortalamada yönetim kurulu başına %10'u bile bulmamaktadır. Dolayısıyla, holding şirketlerinde yönetim kurulları, "kurumsal yönetim" söyleminin diliyle, büyük ölçüde "icrada görevli olmayan" üyelerden oluşmaktadır. Ancak bu üyeler de aile holdinglerindeki yönetim düzeninin bir yansıması olarak sahipliği büyük ölçüde elinde bulunduran aile (veya ailelerin) fertleri, holdingin merkezinden veya diğer şirketlerinden yöneticiler ve bu konumlardan emekli olanlardır. Dolayısıyla, icrada görevli değildirler ama dışarıdan da değildirler.

Bu bulgular aynı zamanda Türkiye'deki aile holdingleri ve yönetim düzenleriyle ilgili de yeni bilgiler sağlamış olmaktadır. Yönetim kurullarının bileşimiyle ilgili bulduklarımız, holdinglerin merkezîyetçiliği ve şirketler üzerinde kurulan merkezi yönlendirme ve denetimin de göstergesidir. Bir yandan da ama, önceki bazı çalışmaların da göstermiş olduğu gibi (örneğin, Gökşen ve Üsdiken, 2001: 338), büyüklükleri ve değişik alanlarda faaliyet gösteren şirketleriyle, aile fertlerinin şirketlerin bilfiil yönetiminden nispeten uzaklaştıkları ve hatta yönetim kurulu üyeliklerini bile merkezi konumlara çıkmış bazı aylıklı yöneticilerle paylaştıkları bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, aylıklı yö-

neticiler için bir miktar daha iktidar imkanı yaratılmış olmaktadır. Elde ettiğimiz bulgular bir yandan da, holding şirketlerinin ve bu yolla da holdinglerin, kurdukları ortaklıklar dışında, kendi bünyelerinin dışına kapalılıklarını da göstermektedir. Bu yorumu destekleyen sadece dışarıdan üyelerin çok düşük oranda bulunması değildir. Ayrıca, değişik holdinglerin şirketleri arasında örtüşen yönetim kurulu üyeliği örneğine de sadece tek bir kez rastlanmıştır.

Çalışmamızı yönlendiren ikinci araştırma sorusuyla ilgili bulgular, genel olarak da holding bünyesi dışındaki şirketlerde yöneticilik yapanların holding şirketlerinin yönetim kurullarındaki oranının çok düşük olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki holding şirketlerinin yönetim kurulları birbirlerinden bağımsız şirketlerin ve yöneticilerinin aralarında bağlantı kurulmasını sağlayan bir araç şeklinde kullanılır gibi görünmemektedir. Bunun yerine, yönetim kurullarına zaten sınırlı ölçüde girebilen dışarıdan üyeler arasında ağırlığı danışmanlık yapanlar veya emekli durumunda bulunanlar oluşturmaktadır. Bunların arasında da önemli bir payı, siyaset de dahil olmak üzere, bir şekilde kamu sektörü tecrübesine sahip olanlar almaktadır. Bir yorum bu üyelerin "kurumsal yönetim" yazınında yönetim kurullarına atfedilen danışmanlık hizmeti vermek ve belki de bir miktar kamu kesimiyle ilişkilere yardımcı olmak için bu konumlarda yer bulabildikleridir. Bir başka muhtemel yorumsa, bu üyelerin şirkete itibar sağlamak veya yeni gelişmeye başlayan kurumsal baskılara yanıt verebilmek için yönetim kurullarına dahil edildikleridir.

Bu bulguların toplu olarak da, çalışmanın esas ilgisini oluşturan Türkiye'deki büyük şirketler kesimine egemen aile holdinglerinin, "kurumsal yönetim" söyleminde ve resmileştirilmeye çalışılan ilkelerinde açık olarak veya zımnen örnek alınan ABD (veya daha genel olarak Anglo-Saxon ülke ortamlarının) şirketlerinden çok farklı özelliklere sahip olduklarını göstermiş olmasının üzerinde durulmalıdır. Bir kere, belki en önemli fark, model teşkil eden yerlerdeki şirketler "özerk" ekonomik birimlerken, Türkiye'deki holding şirketlerinin bir grubun parçaları olmalarıdır. Bunun yanında bir de sahipliğin çok büyük ölçüde aile veya ailelerin elinde olması vardır. Bu tür temel farklar olunca, getirilmek istenen uygulamaların aktarımının beklendiği yönler ve derecelerde olamadığı görülmektedir. Özellikle de burada incelenen yönetim kurullarının bileşimi türünden, şirketler üzerindeki iktidarla ilintili olanların aktarılmasının daha da güç olduğu ileri sürülebilir. Kurumsal baskıların zayıf kaldığı durumlarda, bu incelemenin bulgularının da işaret ettiği gibi, ilkeler ve telkinler ya tefsire uğrayarak halihazır düzene uydurulacak, ya da hiç veya çok az dikkate alınacaktır. Yasaya veya benzer türde zorlamalara bağlayarak baskıyı kuvvetlendirmenin ise, yine kurumsalcı düşüncenin öğrettiği şekilde, uyuyormuş izlenimini verecek göstermelik hareketlere yol açması beklenmelidir.

Çalışmanın bulguları ve yukarıda ileri sürdüklerimiz Türkiye'deki özel sektör şirketlerinin özelliklerini ve bunların hareketlerine nasıl yansıdığını anlaya-

bilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Bu, Türkiye'deki şirketlerin örgütleniş biçimleriyle daha genel olarak ilgilenenler için de, "kurumsal yönetim" alanında "reform" yapmak isteyenler için de geçerlidir. Bu çalışma örneğin, yönetim kurullarının bileşimiyle ilgili olarak örgütsel formun taşıyor olabileceği öneme işaret etmiştir. Muhtemeldir ki, yönetim kurulları açısından holding şirketleri tek başına aile şirketlerinden farklı özellikler gösteriyor olacaktırlar. Buna karşılık dışarıya kapalılık açısından benzer olabileceklerine dair işaretler de vardır. Bunlar yanında yabancı sahipliğin olduğu şirketlerdeki yönetim kurulları ve bunların Türkiye'deki diğer şirketlerle ilişkileri hakkında da çok az şey bilinmektedir. Bu değişik tür şirketlerde yönetim kurullarının fiilen ne yaptığı, nasıl çalıştığına ilişkin de pek bir bilgi yoktur. Bunların anlaşılabilmesi için de, ikinci el verilere veya anketlere dayananlardan farklı, nitel yöntemlerden yararlanmak gerekecektir.

İkinci el veri kullanmak, bu çalışmada, fiili duruma çok sayıda şirket için daha kolay ulaşma imkanı sağlamıştır. Ancak dışarıdan üyelerin kaynaklarıyla ilgili kodlama ve analizlerin bu yolla sağlanabilecek verilerle kısıtlı olduğunu da belirtmek gerekir. Örneğin kullandığımız yöntem yönetim kurullarında bağımlılığı ve alabileceği şekilleri olduğundan daha az belirlememize yol açmış olabilir. Elimizdeki dışarıdan üye sayısının az oluşu da sonuçların bu bölümüne daha temkinle yaklaşılması gerektiğine işaret etmektedir. İncelediğimiz şirket sayısının büyüklüğüne rağmen bu kısıt Türkiye'deki fiili duruma bağlıdır. Yine de bu çalışma "kurumsal yönetim" hakkında daha fazla konuşulmaya başlanmasına rağmen hiç değinilmemiş bazı konulara ilişkin veriler sağlamıştır. Böylelikle, ilerideki çalışmalar hem burada ileri sürülen görüş ve varılan sonuçları sınıma, hem de değişimi veya sürekliliği gösterme imkanı bulacaktır. Zaten esas önemlisi de, meselelere sadece reform kaygıları ve gözlükleriyle bakan çalışmaların ötesine gidip, neyin olduğunu veya olmadığını, neyin değiştiğini veya değişmediğini daha iyi anlatan ve anlamaya çalışan araştırmaların teşvik edilmesidir.

## Kaynakça

- Alacaklıoğlu, Haluk (2003), "Özel Sektörün Kurumsal Şirket Yönetimi Alanındaki Düzenleme Çalışmaları ve Son Durum", *Kurumsal Şirket Yönetimi*, TCMB, Ankara, s. 183-189.
- Anderson, Ronald C. ve Reeb, David M. (2004), "Board Composition. Balancing Family Influence in S&P 500 Firms", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 49, Sayı 2, s. 209-237.
- Ararat, Melsa (2003), "Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında Genel Durum ve Yaşanılan Sorunlar (Şirketler Açısından)", *Kurumsal Şirket Yönetimi*, TCMB, Ankara, s. 81-94.

- Ararat, Melsa ve Uğur, Mehmet (2003), "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", *Corporate Governance*, Cilt 3, Sayı 1, s. 58-75.
- Ararat, Melsa ve Yurtoğlu, Burçin B. (2006), "Corporate Governance in Turkey: An Introduction to the Special Issue", *Corporate Governance*, Cilt 14, Sayı 4, s. 201-206.
- Biggart, Nicole W. (1997). "Institutionalized Patrimonialism in Korean business". Orru, Marco- Biggart, Nicole W.- Hamilton, G. (Ed.), *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 215-237.
- Buğra, Ayşe (1994), *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, State University of New York Press, New York.
- Daily, Cathrine M.- Dalton, Dan R.-Cannella Albert A. (2003), "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", *Academy of Management Review*, Cilt 28, Sayı 3, s. 371-382.
- Davis, Gerald F. ve Useem, Michael (2002), "Top Management, Company Directors and Corporate Control", Pettigrew, Andrew- Howard, Thomas- Whittington, Richard (Ed.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, Londra, s. 233-259.
- Demirağ, İstemi ve Serter, Mehmet (2003), "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance*, Cilt 11, Sayı 1, s. 40-51.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Cilt 48, Sayı 2, s. 147-160.
- Finkelstein, Sydney ve Hambrick, Donald C. (1996), *Strategic Leadership. Top Executives and their Effects on Organizations*, West Publishing, Minneapolis, MN.
- Forbes, Daniel P. ve Milliken, Frances J. (1999), "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups", *Academy of Management Review*, Cilt 24, Sayı 2, s. 489-505.
- Granovetter, Mark (2005). "Business Groups and Social Organization", Smelser, Neil J. ve Swedberg, Richard (Ed.), *The Handbook of Economic Sociology* (2. basım), Princeton University Press, Princeton, NJ, s. 429-450.
- Gökşen, Nisan S. ve Üsdiken, Behlül (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", *British Journal of Management*, Cilt 12, Sayı 4, s. 325-349.
- Guillén, Mauro F. (2000), "Business groups in emerging economies: A resource-based view", *Academy of Management Journal*, Cilt 43, Sayı 3, s. 362-380.
- Gürbüz, Osman A. ve Ergincan, Yakup (2004), *Kurumsal Yönetim, Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- IIF (2005), *Corporate Governance in Turkey: An Investor Perspective*, Institute of International Finance, Inc., Washington, DC, ABD.
- ISO (2005), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.

- Johnson, Jonathan L.-Daily, Cathrine M.-Ellstrand, Alan E. (1996), "Research on Boards of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Cilt 22, Sayı 3, s. 587-605.
- Koçer, Burak (2006), *İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri üzerine bir Araştırma*, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- Kula, Veysel (2005), "The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey", *Corporate Governance*, Cilt 13, Sayı 2, s. 266-276.
- Mizruchi, Mark S. (1996), "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates", *Annual Review of Sociology*, Cilt 22, 271-298.
- Lynall, Mathew D.- Golden, Brian R.- Hillman, Amy J. (2003), "Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View", *Academy of Management Review*, Cilt 28, Sayı 3, s. 416-431.
- OECD (2006), *Corporate Governance in Turkey: A pilot study*, OECD, Paris.
- OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris.
- Oliver, Christine (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Cilt 16, Sayı 1, s. 145-179.
- Özen, Şükrü (2007), "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü (Ed.), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, s. 237-330.
- Peng, Mike W. (2004), "Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions", *Strategic Management Journal*, Cilt 25, Sayı 5, s. 453-471.
- Sak, Güven (2003), "Kurumsal Şirket Yönetimi açısından Türkiye'nin Genel Durumu", *Kurumsal Şirket Yönetimi*, TCMB, Ankara, s. 19-37.
- Scott, W. Richard (1994) "Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis", in W. R. Scott and J. W. Meyer (eds) *Institutional Environments and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, ABD, s. 55-80.
- Scott, W. Richard (2001), *Institutions and Organizations* (2. basım), Sage, Thousand Oaks, CA, ABD.
- Şehirli, Kübra (1999), "Kurumsal yönetim", Araştırma raporu (Yeterlik Etüdü), Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- Shleifer, Andrei ve Vishny, Robert W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, Cilt 52, Sayı 2, s. 737-783.
- SPK (2005), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- SPK (2004), *Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları*, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- TCMB (2003), *Kurumsal Şirket Yönetimi*, T.C. Merkez Bankası, Ankara.
- TÜSİAD (2005), *Sermaye Piyasaları için Örnek Şirket Yapısı*, TÜSİAD, İstanbul.
- TÜSİAD (2002), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve İşleyişi*, TÜSİAD, İstanbul.

TÜSİAD (2000), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, TÜSİAD, İstanbul.

Varış, Meral- Küçükçolak, Ali- Erdoğan, Oral ve Özer, Levent (2001), "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", *İMKB Dergisi*, Cilt 5, Sayı 19, s. 1-179.

Yamak, Sibel ve Üsdiken, Behlül (2006), "Economic Liberalization and the Antecedents of Top Management Teams: Evidence from Turkish 'Big' Business", *British Journal of Management*, Cilt 17, Sayı 3, s. 177-194.

Whitley, Richard (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press, Oxford.

Yurtoğlu, Burçin B. (2003), "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", *Corporate Ownership and Control*, Cilt 1, Sayı 1, s. 72-86.