



Değer Yaratmak – Direnç Yaratmak İçin Yönetim Kurulları

Mehmet Sami - Pretium Advisory Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği Başkanı

Zaman çok hızlı geçiyor. Geçtiğimiz yılın başında oldukça iyimser iken, birkaç ay içinde pandemi deklarasyonu ile sosyo-ekonomik endişelerin arttığına ve öngörülebilirliğin kaybolduğuna şahit olduk. Son 12 ayda, dünya ekonomisinin 2 farklı nedenden etkileneceğini anladık; i) Virüsün davranışı, ii) Kanun Koyucuların ve Şirketlerin tepkileri.

Bu dönemde, IMF önderliğinde, birçok finans kurumunun global büyüme tahminlerini ciddi düşürme yarışına girdiğine, buna karşılık farklı politika değişikliği ve uygulamalarının devreye alındığına şahit olduk. IMF'nin 2021 başında yaptığı tahminler ile Türkiye'nin 2020 toplam mali desteğinin 646 Milyar TL (milli gelirin %12,9) ve bunun 173 Milyar TL'sinin bütçeden karşılandığını gördük. Bu tip mali harcamaların 2009 küresel finansal kriz harcamaları ile kıyaslandığında, birkaç kat artmış olduğunu gözlemliyoruz – özellikle de G20 ülkeleri içinde.

Alınan ulusal tedbirlerin tedarik zincirlerini etkilediği, arz şokları yaratabildiği ve dolayısı ile tüketim alışkanlıklarının değiştiği bir ortamda şirket yönetim kurulları, üzerindeki sorumluluk ve yükümlülüklerini hem yönetim kurulu hem de ilgili komitelerini efektif çalıştırarak giderebilir.

Günümüzde, “risk yönetimi ve değerlendirme” en önemli konuların başında gelmektedir. Liyakata dayanmayan, işlevlerini gerektiği gibi yürütmeyen Yönetim Kurullarının bugünün şirketlerini yarıya taşıyamadığını ve çok sayıda önemli şirketin, bütün dünyada piyasadan çekilmek durumunda kaldığını gözlemliyoruz.

Aile şirketlerinin, bütün dünyada kabul edilen zafiyetlerinden biri, uzun vadede sürdürülebilir olamamaktır. “Kuşaktan Kuşağa: Aile Şirketinin Varoluş Döngüsü” adlı araştırmada aile şirketlerinin, iflas veya birleşme dışında, kuruluştan itibaren birkaç aşamadan geçtiği gözlenmiştir: i) Kurucular, ii) Kardeş Ortaklığı,

iii) Kuzen Konsorsiyumu (Harvard Üniversitesi Yayınları, 1997). Başarı, ağırlıklı olarak girişimci/kurucu(ların) vizyonerliği ve bazen de her konuya müdahil olmaları ile başlar ama uzun vadede doğru kurumsal yapıların kurulması – özellikle doğru yönetim kurullarının tasarlanması ile – sürdürülebilir hale gelir.

Yurtdışında yapılmış birçok araştırmada, aile şirketlerinin yaklaşık %70'i ya batmakta ya da şirketin kurucularının başta olduğu dönemde satılmaktadır. Aile şirketlerinin sadece %5 ila 10'u kurucuları tarafından 3. nesillere aktararak ayakta kalabilmektedir. Bu oldukça yüksek bir sürdürülebilirlik oranıdır ve farklı nedenleri olabilir. Bu nedenleri birkaç başlık altında toplayabiliriz; i) Karmaşıklık ve liyakat eksikliği, ii) Kural eksikliği, iii) Disiplin eksikliği.

Bu kapsamda, bir kurumun kaderini belirleme yetkisine sahip yönetim kurullarının; kompozisyonu, gündemi, komite oluşturma – çalıştırma yetkisi, risk veya fırsatları değerlendirme kapasitesi ve tabii hesap verebilmesi bu şirketlerin sürdürülebilir bir büyüme ve gelişme sağlamaları için önemli başlıkları oluşturmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde aktif yönetim kurullarının günümüzde giderek daha da öne çıkmakta olan önemini vurgulamamız ve en iyi uygulamaları sürekli aramamız gerekmektedir. Konunun önemini vurgulamak ve ülkemizdeki şirketlerin daha etkili yönetim kurulu temsilyetiyle birlikte gelişmişlik düzeyini de arttırmak hedefiyle Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (“YÜD”) kurulmuştur.



**Yönetim Kurulu
Üyeleri Derneği**

Şirketlerin karşılaştığı çok boyutlu belirsizliklere karşı, bahsi geçen komitelerin sadece biri değil, hepsi çok önemli rol oynamaktadır; İcra, Kurumsal Yönetim, Riskin Erken Saptanması, İnsan Kaynakları ve Denetim Komitesi. Tabi kurumsal risk yönetimi (“KRY” / “ERM”) ile iş sürekliliği (“BCM”) metodolojisi kuran ve uygulayan şirketler, farklı operasyonel ve finansal senaryo analizleri ile çalışan sağlığı-güvenliği, tedarik zincirindeki gelişmeleri anlık takip edip, müşterileri ve düzenleyici kurumlarla doğru iletişim kurarak tedarikçiler, müşteriler ve kanun koyucuların taleplerini karşılayabilirler.

Bu pandemi bütün dünyaya sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim kurullarının verimliliğini ve etkinliğini geliştirmek gerektiğini göstermiştir. Bu süreçte, özellikle batıda, danışmanlık şirketleri de devreye girmekte ve ciddi katkılar sağlamaktadır. Yeni normalde – yönetim kurullarının, Çevre, Sosyal ve Yönetişim (“ÇSY” / “ESG”) ilkeleri ve uyumlu politikalar ile yönetilmesi hakim ortaklara ve onların dışındaki bütün paydaşlara katma değer yaratacaktır.

Burada şüphesiz, girişimci ve vizyoner hâkim ortakların, liyakate dayalı, bağımsız ve etkin yönetim kurulu üyeliği için motive olması gerekecektir. Hatta aynen İngiltere ve Amerika’da olduğu gibi, üyelerin veya aday üyelerin sahip olması gereken; finansal bilgi ve bakış açısı, iç denetim ve risk yönetimi açısından üyelerin sorumlulukları, sürdürülebilir şirketler için yönetim kurullarının rolü, mentorluk, liderlik, stratejik düşünme/planlama, halefiyet ve dijital değişim yönetimi konularında eğitim almaları gerekmektedir.

Sonuçta, şirketlerimizin, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile beraber, ÇSY İlkeleri ve uyumlu politikalar ile yönetilmesi, hâkim ortaklar dışındaki bütün paydaşlara ve ülkemize katma değer yaratacaktır. Yüksek ÇSY standartlarına bağlı kalmak, yatırımcılara olduğu kadar işletmelerin faaliyetlerine de katma değer yaratması, uygun finansman imkanları sağlanması, itibar risklerinin azaltılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması konuları ile eş önemdedir. Bu standartları benimseyen yönetim kurulları, şirketlerin direncini arttıracak ve bütün paydaşlara değer yaratacaklardır.