

ETİK KODLARIN VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA*

A SURVEY ABOUT THE IMPACT OF ETHICAL CODES ON AGENCY COSTS

Ahmet Oğuz KARAOĞLU**
Şadi Can SARUHAN***

Öz

Son 25-30 yıldır, siyasetten bilime, iş dünyasından medya dünyasına kadar hemen her alanda ahlaki davranış sorunları yaygınlaşmış, bu konu ile ilgili görüşler dile getirilmeye başlanmıştır. Bunun bir sonucu olarak işletme yönetiminde sorumluluk sahibi olan, işletmenin sahipleri adına yönetimi üstlenen yöneticilere, karşılaşılabilecek ahlaki seçimler içeren problemlerde yol gösterebilecek davranış standartlarının her birinin, kodlar halinde belirtilip paydaşlarına açıklanmasına yönelik çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Bu çalışmalar ile her meslekte etik kodlar oluşturma ihtiyacı doğmuş ve bu yöndeki çabalar artmıştır. Katlanılan vekâlet maliyetlerine rağmen, giderek daha büyük skandalların ortaya çıkması ve yönetim kademelerince zaman zaman tercih edilen etik dışı karar seçeneklerinin yol açtığı zararların önlenmesinde çeşitli önlemler ortaya atılmaktadır. Bu konu ile bağlantılı olarak, kurucu ailenin şirket anayasası doğrultusunda işletme içerisinde ilke haline getirme çabası içerisinde olduğu ve eğitimler, kurallar, yönergeler ortaya koyarak oluşturmaya çalıştığı, sonrasında ise tüm paydaşlarına açıklayarak uymayı taahhüt ettiği etik kodların, bu yönde etkili olup olamayacağı düşünülmüş ve tartışılır hale gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Vekalet Teorisi, Etik Kod, Vekalet Maliyetleri, Vekalet Maliyetlerinin Azaltılması

JEL Sınıflaması: M10, M14, M19, L20, D21

* Makale Gönderim Tarihi: 24.05.2018; Kabul Tarihi: 12.06.2018;
Aynı İsimli Doktora Tezinden Türetilmiştir.

** Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Organizasyon Bölümü, Doktora Öğrencisi,
ORCID ID: 0000-0002-4568-224X

*** Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Organizasyon Bölümü, Prof. Dr.,
ORCID ID: 0000-0002-8418-7217

Abstract

Corporate managers are the agents of shareholders; however, they have conflicting interests. Agency theory, the analysis of such conflicts, is now a major part of the economics literature. Agency theory is an useful tool for analyzing modern firm which is defined as contractual relations. Agency costs are the results of this relationship. The interest in corporate social responsibility, sustainable business practice, corporate governance, business ethics, integrity and compliance management has grown markedly in the past decade. It is not only stakeholders who expect companies to pay greater attention to values, norms and principles, but also companies themselves are acknowledging the importance of responsible business practice. What are the company's responsibilities and how can the board and management ensure that the company meets its responsibilities? Despite the agency costs to prevent the further scandals and the loss that is caused by the unethical decisions made by the top managers, various precautions and solutions are suggested. The economists view the corporate ethics problem as a problem of reducing agency costs. According to them, there are different ways to reduce agency costs. One of these ways and the most common one is to use contracts that better align the interests of managers and the employees they supervise with those of shareholders. Examples of such contracts in the companies are executive or employee stock options, bonus plans and also profit sharing arrangements. The other way, which was our target research area, is to raise the ethical standards, so that company managers and employees face higher costs from value-reducing behavior. Higher ethical standards can be expected to lead to lower agency costs, greater corporate efficiency, higher corporate values, and greater social welfare. They also can reduce managerial and employee opportunism, better ethical standards can increase corporate brandname capital and hence shareholder wealth. A much recommended management instrument to achieve this is the "business-or ethical – codes". At all of the levels of today's companies – especially at the mid – and top management levels – the ethical codes which had been created towards the ethical philosophy, have a big importance to establish the behavior standards. During the last 25-30 years, ethical behaviour problems became an issue and had been raised in almost every aspect of life, from politics to science, from businesses, to media. Different point of views came up to discussions. This brought sensitivity to the issue of ethics in both private and public sphere. In a result of this, members of board, or top managers who have responsibility to run the business in the name of the company owners, shareholders, have been given a list of ethical codes, which consist of ethical behaviour standards to comply with and share these from top to down. Thanks to increasing number of these studies, a need to form ethical codes in every profession and the efforts are getting higher. Many companies and most professions have written their ethical codes and promise to behave towards this codes. Some companies started educational programs dealing with ethics for their employees. Some companies already established ethics committees and recruit ethical managers. Regarding this issue, code of ethics, that are set by the founder family, are aiming to be adopted as a firm principle and behavior standards through training, rules and directives had been argued whether it will be effective or not. The subject of this study comprises an examination about the effects of ethical codes on agency costs. In this study, 9 board members of turkish publicly held corporations had been interviewed which declared their ethical codes at their web page and asked 13 questions about their companies. This companies are all family companies. Their chairmans of the board are family members. All of these participants who joined to our research, were member of the founder family. Our aim was

finding out what they do towards these codes at their companies. Do they believe if these codes will help to reduce their agency costs? According to analysis results; it is seen that there is a positive relation between ethical codes and agency costs, which are supported from the founder family. Their attitudes will be an example for their employees. If this codes turn to a company culture and are protected by themselves carefully, they can help to reduce the agency costs. Otherwise if they just stay as written and shared codes, they can bring additional costs to the companies.

Keywords: Agency Theory, Ethical Codes, Agency Costs, Reducing Agency Costs

JEL Classification: M10, M14, M19, L20, D21

I. GİRİŞ

Yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya atılmasının en önemli sebeplerinden biri iktisatçıların “maliyet nasıl minimize edilir” çabasıdır. Globalleşme nedeniyle giderek ağırlaşan rekabet şartları içerisinde satışların arttırılabilmesi çok da kolay olamamaktadır. Maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için gösterilen çabalar doğrultusunda etik davranışlar dışına çıkılmak suretiyle tercih edilen maliyet düşürücü yöntemler, çok vahim neticeler doğurabilmektedir. Şirketi kontrol eden yönetim kurulları veya üst düzey yöneticilerin bu etik dışı tercihleri, işletmelere büyük zarar vermekte ve hissedarlar kadar çalışanlarına ve genel ekonomik gidişata da büyük darbeler vurmaktadır. Ülkemizde de 1998-2001 yılları arasında bankacılık sektöründe başta İmar bank olmak üzere bazı bankalar mali tablolarındaki gerçek dışı beyanlar sonucu binlerce kişiyi mağdur ederek battılar (www.bankalar.org. 2014). 2001 yılında yaşanan büyük kriz sonrası, mevcut 40 ticari bankanın 20 tanesi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredildi. Geçmiş yıllardan günümüze kadar hatırı sayılır miktarda şirket, yalan söylememeyi, gerçeğe uygun beyanlarda bulunmayı ilke haline getiremediği için yönetimden sorumlu olanlar paydaşlarına yalan söyledi, gerçeğe aykırı açıklamalarda bulundu (Enron, VW, Siemens, Pfizer, Mercedes vb.). Sonuç bu şirketler ve paydaşları için büyük hüsrana oldu, maddi/manevi onarılamayacak kayıplar ortaya çıktı. Bir çoğu kapandı ya da büyük yaralar alarak kamuoyu gözünde itibar kaybettiler. Düşen satışlar, tabana vuran hisse fiyatları, işten çıkarılmak zorunda kalan çalışanlar, geri çağırılan araçlar/cihazlar, ödenecek büyük cezalar, hatta hapis cezalarına varan hukuksal sonuçlar, en önemlisi de işletmenin yerle bir olan itibarı, etik felsefesi, etik kodlar ve davranış standartları ile vekalet problemlerinin arasında pozitif bir bağlantı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. İşletmeler birbirine bir dizi sözleşmeler ile bağlı, farklı hatta zıt ilgi alanları olan biraraya gelmiş bir insan grubu olarak tarif edilebilir. Bu yüzden işletmelerin kendisi değil, biraraya gelmiş bu bir grup insanın etik veya etik olmayan davranışından söz edilebilir (Brickley vd, 1998: 21). Yüzyıllardan beri insanlar dinler, felsefi görüşler, devrimler, bildirge ve beyannameler gibi çeşitli yollarla oluşturulmuş kodlar ile dürüstlük, eşitlik, adalet, iyilik, insan onuruna yakışır yöndeki davranış standartlarını insanlar arasında yerleştirmeye çalışmışlardır. Standart

haline getirilmeye çalışılan bu davranışlar, aslında insanlığın dolayısıyla bugünün ve geleceğin dünyasını daha yaşanır ve sürdürülebilir kılma çabalarından başka bir şey de değildir. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmamızın amacını oluşturan sav şu şekilde ifade edilebilir: Bir örgütsel alanda yer alan örgütlerin kritik karar vericilerinin, işletmelerini veya kendi pozisyonlarını yaşamsal mahiyette etkileme potansiyeli bulunan fırsatlar, tehditler ortaya çıktığında etik davranış ilkeleri doğrultusunda oluşturulmuş etik kodlara uygun davranış biçimi sergileyecekleri yönündedir. Çünkü ahlaklı olma, erdemli davranma ve etik ilkelere bağlı kalma içinde bulunduğumuz topluma, insanlığa ve doğaya karşı kendimiz ve gelecek nesillerimiz için çok önemlidir. Bu nedenlerle karar verici konumunda olan ve yönetimi üstlenmiş vekillerin işletmenin açıkladığı ve ailenin etik ilkelerini işaret ettiği bu kodlara uyumlu davranması, beraberinde vekalet maliyetlerinde de azalmayı getirebilecektir. Bu tarz davranış işletmeleri ve yöneticileri ileride karşılaşılabilecekleri daha ağır şartlardan, zararlardan hatta yok olma ihtimalinden koruyabilecektir. Özetle işletmelerin ve onların kritik karar vericilerinin belirledikleri etik kodlarla uyumlu olması ve bu yönde davranış sergilemeleri bir nevi ileride tedavisi çok pahalı olabilecek bir hastalığı karşı korunmaya yönelik tedbir sayılabilir.

II. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde; etik kodlar ve kurumsal performansa faydaları, vekalet teorisi ve etik kodların vekâlet maliyetleri üzerindeki etkisi konuları kısaca ele alınmaya çalışılacaktır.

II.1. Etik Kodlar ve Kurumsal Performansa Faydaları

Son 25-30 yıldır, siyasetten bilime, iş dünyasından medya dünyasına kadar hemen hemen her alanda ahlaki davranış sorunları yaygınlaşmış, bu konu ile ilgili görüşler sürekli dile getirilmeye başlanmıştır. Bu da özel ve kamusal alanlarda etik ve etikle ilgili konulara karşı gösterilen hassasiyetin artmasına yol açarak, konuyu önemli bir hale getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak işletme yönetiminde sorumluluk sahibi olan, işletmenin sahipleri adına yönetimi üstlenen yöneticilere, karşılaşılabilecekleri ahlaki seçimleri içeren problemlerde yol gösterebilecek davranış standartlarının her birinin, kodlar halinde belirlenip, tüm işletme paydaşlarına açıklanmasına yönelik çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Giderek artan bu çalışmalarla, neredeyse her alanda ve her meslekte etik kodlar oluşturma ihtiyacı doğmuş ve bu yöndeki çabalar giderek fazlalaşmıştır. İnsanlık tarihi içerisinde insanları iyiye doğruya yöneltecek, ahlaki tehlikeler doğurabilecek seçimlerle karşılaştığında onlara yol gösterici olabilecek birçok çaba göze çarpmaktadır. İşletmelerin de ahlaki tehlikeler karşısında kurum kültürü haline dönüştürebileceği etik kodlarının, kurumsal performansına fayda sağlayabileceği inancı giderek önem kazanmaktadır.

II.1.1. Etik Kodlar

Tüm peygamber ve kutsal kitaplar bu konuda en önemli yol göstericiler olmuşlardır. Musa Peygamber 10 emrinde, “Öldürmeyeceksin”, “Zina Etmeyeceksin”, ”Çalmayacaksın” derken; Hz. Muhammed vasıtası ile bizlere ulaşan Kur’an, “Ölçü ve tartıyı tam adalette yapın”, “Yetimin malına yaklaşmayın”, “Emanetleri ehline verin”” İnsanlar arasında hükmettiğiniz zaman adalette hükmedin”gibi yaklaşık 114 ahlaki öğütte bulunmaktadır (www.diyabet.gov.tr). İstanbulun fethinden sonra Fatih Sultan Mehmed İstanbul belediye başkanlığına tayin ettiği Hızır Bey Çelebinin ilk icraatlarından biri; ekmekçi esnafın temizliğe son derece riayet etmelerini, hamura asla hile karıştırılmamasını, çıkarılan ekmekten hiç kimsenin şikayetçi olmamasını temin etmek olmuştur. Yine Sultan Beyazıt 1502’de çıkardığı “Kanunname-i ihtisabı Bursa” fermanıyla halkın ekmeğine karşı verilen devlet güvencesi sadece Bursa’da değil, bütün Osmanlı ülkesinde uygulanacaktı. Gıda güvenliğiyle ilgili ilk etik kodları içeriğinde barındıran “Kanunname-i İhtisabı Bursa” fermanına göre, yiyecek, içecek ve giyecekler için nitelikler belirtiliyor, uymayan esnafa çeşitli cezalar veriliyordu. Topkapı Sarayı’nda korunan beş asırlık bu kanunname için, dünyanın en geniş belediye kanunu olmakla beraber aynı zamanda dünyada ilk gıda maddeleri nizamnamesi, ilk çevre nizamnamesi, ilk standartlar kanunu ve kısaca bir hukuk kodu da denilebilir (Türk Standartları Enstitüsü, 2017). 28 Ağustos 1789’da Fransız Devrimi’nden sonra, Fransız Ulusal Meclisi tarafından, Fransa İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi kabul ve beyan olundu. Bu bildirge; insanların eşit doğduğunu ve eşit yaşamaları gerektiğini, her türlü egemenlik esasının millete dayalı olduğunu ve mutlak egemenliğin bir kişi ya da grubun elinde bulunamayacağını, devleti idare edenlerin esas olarak millete karşı sorumlu olduğunu, hiç kimsenin dini ve sosyal inançları yüzünden kınanamayacağını ifade eden, bir anlamda etik kodları da içeriyordu. Yine Napolyon zamanında (1804) kullanılan “Code of Honor” düello edenlerin usul ve nizamlarını içermekteydi (Britannica, 2015). Bir başka örnek ise, Anadolu ahilik teşkilatı içerisindeki ahlaki kodlamalardır. Sözlük manası “gençlik, yiğitlik, cömertlik” anlamına gelen fütüvvet, bu insan tipinin özelliklerinin anlatıldığı eserlere “fütüvvetname” ismi verilir. Fütüvvetnameler, Selçuklu ve Osmanlı devirlerinde esnaf ve sanatkarların bağlı olduğu bir örgüt olan ahiliğin ahlak anlayışını ve uyulması gereken kuralları açıklayan bir içtüzük gibidir. Etik kodlara bir başka örnek ise, İnsan Hakları Evrensel Bildirisidir (UDHR). Bu bildiri Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu’nun Haziran 1948’de hazırladığı 10 Aralık 1948’de, BM Genel Kurulu’nda kabul edilen 30 maddelik bildiridir. Bildirinin imzalandığı 10 Aralık, Dünya İnsan Hakları Günü olarak da kutlanır. Bu beyanname içeriğinin özü itibarıyla etik kodlar barındırmaktadır. Örneğin birinci maddesi: “Bütün insanlar hür, haysiyet ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler ve birbirlerine karşı kardeşlik zihniyeti ile hareket etmelidirler” şeklindedir. İlgili literatürde yapılan tanımlamalarda “etik” özetle; iyi/kötü, doğru/yanlış davranışın teorisidir, şeklinde açıklanmaktadır. Ahlak ise bu teorinin uygulanması, pratiğidir. İşletme yönetiminde üzerinde çalıştığımız konuyla ilgili olarak

değer ve ilke kavramları çok kullanılmaktadır. Değer iyi/kötü, doğru/yanlış'ın teorisi; ilke ise, bu teorinin uygulaması veya pratiğidir. Bir işletme için “yalan söylememek” bir değer, yani teori sayılırken; işletmenin “biz hiç yalan söylemeyiz” demesi bir ilkedir, pratik olandır. Günümüzde organizasyonlar çeşitli örneklerde görebileceğimiz gibi davranış standartlarını, benimsedikleri etik kodlar doğrultusunda oluşturur ve geliştirirler. Davranış standartları yazılı veya yazısız da olabilirler. Örneğin çalışanlar için konacak performans hedefleri (satış, maliyet, fire vb.) bir davranış standartıdır ve o işletmenin benimsemiş olduğu etik kodlar doğrultusunda oluşturulabilmektedir. Genel yazındaki tariflere göre etik kod, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı yükümlülük ve sorumluluklarını özetleyen, bununla birlikte yine işletmenin benimsemiş olduğu temel değer ve ilkeleri yansıtan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanıma etik kodların, kendi çalışanlarına kabul edilebilir/edilemez standart davranışlar konusunda yol gösteren bir rehber olduğunu da ekleyebiliriz. Buradan hareketle, kabul edilebilir tutum/davranış ve hareketler hakkında asgari beklentileri ortaya koymak, netleştirmek ve sınırları çizmek amacıyla oluşturulan ve bu yöndeki davranış standartlarını özetleyen kurallar, günümüzde “etik kodlar” adı altında yazılı hale getirilmekte ve bunun yanı sıra sistemleştirilerek, zaman içerisinde geliştirilip mevzuat ve belirli kurullarla da desteklenmektedirler. Bu çerçevede organizasyonlar da etik kodlara uyacaklarının taahhütünü kamuoyuna duyurmaktadırlar. Etik kodlar organizasyonun; “değerlerini”, “ilkelerini” ve “davranış standartlarını” ortaya koyar (Pater ve Gils 2003: 764).

II.1.2. Kurumsal Performansa Faydaları

Doğruluk, dürüstlük, etik değerler gibi kavramlarının işletmelerde tamamen benimsenmesi için, bu değerlerin öncelikle önemsenerek özümzenmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir. Temel ve kritik olan nokta, işletmeler için etiğin ilk sırada olabilmesidir. Geçmiş gözlem ve deneyimlerimizden hepimiz biliriz ki, toplumdaki her bireyin birbirinden farklı görüşleri, duyguları, amaç ve çıkarları, değerleri, inançları, kanaat ve tutkuları vardır. Psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere birçok bilim dalı da bunu ortaya koymaktadır. Bu durumda, insanların bahsetmiş olduğumuz bu farklı istek ve çıkarlarından, değerlerinden ve düşüncelerinden soyutlanarak devamlı olarak, her yerde ve her koşulda etik ilkeler doğrultusunda davranmalarını beklemek de mümkün olmayabilmektedir (Özgener, 2014: 47). İşletme içerisinde önemle üzerinde durulup, yerleşik kültür haline getirilebildiğinde etik kodların kurumsal performansa bir dizi fayda sağlayabileceği konusu da giderek önem kazanmaktadır. Bu faydaları; entelektüel sermayenin güçlenmesi, negatif entropi ve sürdürülebilirliğin sağlanması konulu 3 başlık altında sıralamak mümkündür.

Entelektüel Sermayenin Güçlenmesi: John Swanda, bir işletmenin ahlaki değerlerinin, şirketin net varlığından daha önemli olan piyasa değerini etkileyebilecek güçte bir özelliğe sahip olduğunu, etik açıdan ismini olumlu olarak duyurmuş şirketlerin mali anlamda da diğerlerine göre avantaj sağlayabileceğini vurgulamıştır. Ahlaki saygınlığı bir varlık, gelir

kaynağı, sermaye olarak değerlendiren Swanda; “Ahlak, maddi varlık veya mal kaynağı olarak nitelendirilemeyen ancak toplumun algısını yansıtan çok değerli ancak değişken bir kazanç olarak nitelendirilebilir.” saptamasında bulunmuştur (Swanda, 1999: 752-753). Swanda bu saptamasıyla, etik kodlar ile desteklenen ve işletme kültürü haline gelmiş ahlaki değerlerin, aslında “entelektüel sermaye” sayılabileceği tespitinde bulunmaktadır. Entelektüel sermaye kavramıyla işletmelerin maddi varlıklarının yerine maddi olmayan varlıklarıyla daha fazla değer yaratabilecekleri vurgulanmaktadır. M. Friedman, yönetimin tek sorumluluğunun kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak işletme karlılığını artırmaya yönelik eylemler tasarlamak, hissedarların kârlarını maksimize etmek olduğunu, sosyal konuların öncelikli olarak ele alınıp üzerinde durulacak konular olmadığını belirtmiştir. Etik konusunun literatüre girişi Friedman’ın bu sözleriyle gerçekleşmiştir. Friedman’ın bu sözlerine karşın 1980 yılında Archie Carroll, işletmelerin toplumun bir parçası olduğunu ve eylemlerin ekonomik olduğu gibi sosyal bir takım sonuçlar da yaratacağını söylemiştir. Carroll’a göre amaç, her paydaş grubunun çıkarına olabilecek stratejik kararlar verebilmek, bunlar doğrultusunda işletme eylemlerini tasarlayabilmektir (Carroll, 1980: 497-505). Carroll’a göre bütün yönetim yaklaşımlarının ana amacı, işletmeyi sürdürülebilir kılmaktır. Etik olmayan davranışlar ahlaki olarak kötüdür ve firmanın çalışanlarının imajıyla bağdaştırılacaktır. Etik strateji iyi ve doğru strateji anlamına gelir ve hem firmanın hem de paydaşlarının çıkarlarını maksimize eder. Etik kodların buradaki en önemli işlevi ise işletmedeki davranışların standartlaştırılmasına yol açacak olmasıdır.

Negatif Entropi: Düzensizlik, bir işletmenin kararlara etki edebilecek doğru bilgilere ulaşamama veya organize olamama gibi nedenlerle oluşabilmektedir. Açık sistemlerin gerekli girdilere dış çevreden ulaşabilme şansına karşın; kapalı sistemler dış çevreye erişimleri olmamaları nedeniyle problemlerini aşamayıp belirli bir zaman içerisinde yok olma tehlikesi yaşayabilmektedirler. “Negatif entropi” ise bir sistemin çevredeki değişen şartlara uyum sağlayarak dengede kalabilmesi ve entropinin olumsuz etkilerini azaltıp hayatta kalmayı başarabilmesi olarak tanımlanabilir (Saruhan, 2013a: 181). Etik Kodların işletme kültürüne etki etmeleri ve davranış standartları haline gelmeleri, sitemleri negatif entropi açısından destekleyerek hayatta kalmalarına ve dolayısıyla işletmeler için en büyük maliyet demek olan varlıklarının sona ermesine karşı koruyucu bir etken olabilmektedir.

Sürdürülebilirliğin Sağlanması: Günümüzde işletmeler sürdürülebilir işletme başarısının sadece kısa dönemli karları maksimize ederek sağlayamayacağını farkına varmışlardır. Paydaşlarına salt mali açıdan başarılı sonuçlar sunmak yerine, ar-ge çalışmalarının desteklenmesi, yeni yatırımların planlanması, kurumsal itibarı yükseltecek sosyal yardım kampanyalarını desteklenmesi, tüm paydaşları gözeten etik yönetim tarzının kurumsal kültür haline getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu gibi nedenlerle, işletme içerisinde benimsenen kodlar doğrultusunda geliştirilmek istenen etik davranış standartları, vekâleten işletmeyi yönetenler için asillerin katlanmak zorunda kaldıkları izleme ve kontrol maliyetlerini

de düşürmeye yönelik bir tedbir olarak görülebilmektedir. Tüm işletme faaliyetlerinin asıl amacının maksimum kârlılık olduğunu reddetmeyen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, maksimum kar yerine optimum kar önerisinin ciddiye alınmasıyla çalkantılı piyasalarda ve belirsizlik ortamında faaliyette bulunan işletmelerin kriz yönetimi açısından da üstünlük sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Saruhan, 2013a: 248-249). Sosyal sorumluluğun tüm toplum refahı üzerindeki etkisi artık globalleşen dünyada herkes tarafından da kabul görmüştür. Sürdürülebilirlik anlayışı, tüm paydaşların haklarını gözetmek, adil, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim stratejisi ortaya koymaktır.

II.2. Vekâlet Teorisi

Vekalet teorisi amaçları ve çıkarları farklı sosyal tarafların çıkarlarının birbirleriyle çatışması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır (Saruhan, 2013a: 199). Vekalet teorisi, temel olarak işbirliği içerisinde bulunan bir asil ile onun belirlediği vekilin karşılıklı ilişkilerinden meydana gelir. Bu ilişkiler avukat-müvekkil, alıcı-satıcı ve işveren-işgören gibi tarafların risk karşısında farklı amaç ve davranışlarını içermektedir. Bu nedenle teori asil ile vekilin risk davranışları üzerine verdiği önem ile ön plana çıkmaktadır. Modern işletme olgusunda, sahiplik ve yönetim yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin çoğalmasıyla birlikte ortaklıklar oluşmaya başlamış, ticaretin büyük ölçülere ulaşmasının etkisiyle de büyüyen bu firmalarda sahiplik (mülkiyet) – kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş böylece firmaların belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir (Ülgen ve Mirze 2006: 427). Vekalet teorisi genel olarak iki başlık altında ele alınabilir: 1. Pozitivist Vekâlet Teorisi: Pozitivist vekalet teorisi üzerinde çalışanlar asil ve vekilin amaçlarının çatışan yönleri ve vekilin kendisine hizmet eden tutum ve davranışlarını sınırlayan yönetim mekanizmaları üzerine odaklanmıştır. Bu nedenle pozitivist teori araştırmalarında matematiksel özelliklere daha az başvurmuştur. Bu teori üzerinde çalışanlar genellikle büyük hacimli örgütlerin sahipleri ile yöneticileri arasındaki asil-vekil ilişkisinin özel konuları üzerinde durmuşlardır. İşletme literatüründe pozitivist teori üzerinde yapılan çalışmalardan üç tanesinin önem kazanmış olduğu bilinmektedir. Bunlar, Jensen ve Meckling (1976), Fama (1980), ve Fama ve Jensen'in (1983) yaptığı araştırma çalışmalarıdır. Bununla birlikte Eisenhardt (1989) bu teoriye iki önemli önermeyle katkıda bulunmuştur (Eisenhardt, 1989: 58): a) Sonuç odaklı sözleşmeler: Bu düşünceye göre sözleşmeler vekil ve asil beklentilerini aynı noktada buluşturmaya yarar. Çünkü ikisinin elde edeceği ödül de aynı sonuca bağlıdır. b) Bilgi sistemleri: Asil, vekilin gerçekte ne yaptığını bilgi sistemleri sayesinde bilir ve takip eder. Vekil, asili kandıramayacağını farkında olduğu için, bu yöntemle vekilin fırsatçılığının önüne geçilir. 2. Yetki Veren-Vekil Teorisi: Bu yaklaşım, yetki veren ile vekilin çıkarları arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik optimal sözleşme ilişkisinin oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bu teori pozitivist teoriye göre daha matematiksel ve daha soyut bir yaklaşımdır. Her iki

teori de belirtilen farklara sahip olsalar da birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olup, yetki veren ile vekil arasındaki vekâlet ilişkisinin analizi noktasında birleşmektedir. Farklı sözleşme alternatiflerini tanımlayan pozitif vekâlet teorisine karşın, yetki veren-vekil teorisi, sonuçların belirsizliği, riskten kaçınma ve bilgi farklılıkların farklı seviyelerinde hangi tip sözleşmenin daha etkin olacağını ortaya konmasına yönelik çalışmalarla tanımlanmaktadır (Harris ve Sutton, 1999: 86).

II.2.1. Vekâlet Sorunları

Bazı üst düzey yöneticilerin, kendi maddi ve manevi çıkarlarını ön planda tutmaları nedeniyle, alt yönetim kademelerine etik olmayan kısıtlamalar veya teşviklerle (ek ödenek, ücret paketi) işletmenin geleceğini tehlikeye atacak bir şekilde müdahale ettikleri görülmektedir. Kimi zaman ise, paydaşlarını aldatmaya yönelik mali tabloları manüple etmeye varacak kadar hırslarına yenik düşmekte ve bunu da şirketin kültürünün bir parçası haline getirebilmektedir. Bilgi asimetrisi nedeniyle oluşan sorunların yapılacak sözleşmeler çerçevesinde tam olarak çözülebilmesi mümkün olamamaktadır. Amaçlarda uyum sağlanmasına ilişkin anlaşmazlıklar ve risk paylaşımı sorunlarıyla ortaya; ahlaki tehlike ve yanlış seçim olmak üzere iki farklı vekâlet sorunu ön plana çıkmaktadır (Osnabrugge, 2000: 94). a) Ahlaki tehlike: Vekilin sözleşmeye bağlı kalmayarak, farklı şekilde hareket etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Vekil, kazancını çoğaltabilmek amacıyla, güvenli yatırımlar yerine, kendisine daha yüksek getiri sağlayabilecek riskli yatırımlara yönelebilir. Vekil bunun yanında, kişisel dürtüler sonucunda, elde ettiği son derece önemli bilgileri saklayabilir veya değiştirebilir. Etik öğeler içeren ahlaki tehlike sorunu kısaca; vekilin kendi bireysel çıkarına, yetki verenin ise zararına olacak şekilde öngörülmeyen davranışlar içerisinde bulunduğu durumları ifade etmektedir. b) Yanlış (ters) seçim: Vekil, vekâlet veren için elde edilmesi maliyetli ve gözlenmesi zor olabilecek bilgilere sahip olabilir. Bu sebeple vekâlet veren, vekilin kararlarının, kendi çıkarları doğrultusunda alınıp alınmadığı konusunda emin olamaz. Bu sorun, vekâlet verenin, vekilin (yetki verene yanlış veya bilinçli olarak değiştirilmiş bilgiler verebilir) becerilerini ve yeteneklerini tam olarak gözlemleyememesi ve doğrulayamamasından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle yanlış seçim, asilin vekilin yetenekleri konusunda tam olarak bilgi sahibi olamayacağından dolayı ortaya çıkmaktadır. Literatürde vekalet sorunlarının kaynağı genellikle 4 ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar: Yöneticilerden kaynaklanan vekâlet sorunları, hissedarlardan kaynaklanan vekâlet sorunları, borç verenlerden kaynaklanan vekâlet sorunları, belirtilen aktörlerden kaynaklanan ortak sorunlar olarak sıralanabilir (Fama ve Jensen, 1983: 140).

Yöneticilerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları: Vekâlet teorisine göre, firma sahipleriyle yöneticileri farklı kişiler olduğu zaman, hissedarlar firma üzerinde kontrolleri kaybedebilmektedirler. Firma faaliyetlerini yürütmekle görevli olan yöneticiler, riskten kaçarak kendi kişisel menfaatleri doğrultusunda firmayı yönetme yolunu seçebilirler. Bu süreç de, firma yönetimini

olumsuz yönde etkiliyerek, vekâlet maliyetlerine yol açmaktadır. Diğer taraftan, firma yöneticisinin firmanın büyük hissedarı veya sahibi olduğu durumlarda ise, sahip-yönetici kendi faydasını maksimize etmeye yönelik kararlar alacaktır. Bu aşamada firma değerini maksimize etmek yerine, sayısal olarak satışları ve büyümeyi maksimize etmek, lüks tüketime yönelmek (lüks ofis, özel jet v.b.), gereksiz ve fazla personel alımı, aşırı maaş ve ek ödemeler, çalışanlara ya da başka kişilere bir takım nedenlerle maaş dışı ödemelerde bulunma, sosyal yardım adı altında verilen paralar, temettü dağıtmayarak kendi çıkarları için parayı kullanma gibi parasal getiri sağlamayan kararlardan da bahsedilebilir (Büyükkara, 2002: 9).

Hissedarlardan Kaynaklanan Vekâlet Sorunları: Hisse senedi sahiplerinin hareketlerinden kaynaklanan, ve hem yöneticiler hem de borç verenlerin zararları ile sonuçlanabilecek problemlerdir. Bunlar; “firma zararına kâr payı ödemesi”, “hissedarların yöneticilerin haklarını sınırlandırmaları”, “varlık değişimi problemi”, “kârlı yatırım fırsatlarından yararlanılmaması” şeklinde dört başlık altında sıralanabilir (Fama ve Jensen, 1983: 146).

Borç Verenlerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları: İşletme çıkar gruplarından borç verenlerin kendi çıkarlarını gözetmeleri sonucu da ortaya bir takım problemler çıkmaktadır. Bunlar; “borç verenlerin yöneticilerin haklarını sınırlandırmaları”, “borç verenlerin tutumu nedeniyle kârlı yatırım fırsatlarından yararlanılmaması”, “kısa vadeli yatırımlara yönelme problemi”, “firmanın tasfiye edilmesi” gibi başlıklar altında incelenmektedir (Fama ve Jensen, 1984: 261).

Belirtilen Aktörlerden Kaynaklanan Ortak Sorunlar: Literatürde yönetici, hissedar ve işletmeye borç verenlerden kaynaklanan bazı ortak sorunlar da belirtilmiş ve üzerlerinde çalışılmıştır. Bunlar; “kârlı yatırım fırsatlarından yararlanılmaması”(Jensen, 1986: 3), “varlık değişimi sorunu” (Jensen ve Smith, 1985: 22) ve “finansman kaynaklarında yanlış tercihler” (Osnabrugge, 2000: 98) olarak belirtilmiştir.

II.2.2. Vekalet Sorunlarını Azaltıcı Yönetimsel Önlemler

İşletme sahipleri, vekalet zararlarını azaltılmak için çeşitli önlemler alırken, kendileri için ilave maliyet doğurucu tedbirlerden sakınarak, daha az maliyetle bu problemin kontrolü yoluna gitme çabası arayışında olabilmektedirler. Bir başka deyişle sorun, yine bu koruyucu tedbirlerin de minimize edilebilmesinde yatmaktadır. Vekalet maliyetlerini azaltıcı yöntemler burada; vekil – işgören doğrultusunda yöntemler, hukuksal düzenlemeler, denetim, meslek odaları ve dernek düzenlemeleri, diğer tedbirler başlıkları altında ele alınmaya çalışılmaktadır (Eisenhardt, 1989: 60).

II.2.2.1. Vekil – İşgören Doğrultusunda Yöntemler

Bu önlemlerin başlıcaları; teşvikli ücretlendirme, görev yetki ve sorumlulukların belirlendiği anlaşmalar, bilgi sistemleri olarak sıralanabilir.

Teşvikli Ücretlendirme: Bu tarz ücretlendirmede önemli olan makama uygun bir sabit maaş vermenin yanısıra, önceden belirlenmiş olan yönetici performansına göre değişik ve cazip fırsatlar içeren seçeneklerin de sunulmasıdır. Bu sayede yönetici ortaya konan hedeflere ulaşabilme dolayısıyla beceri ve bilgisine uygun şekilde ek menfaatlere kavuşabilmektedir. Sadece belirlenen maaş özellikle başarılı işletme yöneticilerinin performanslarını düşürmelerine, işletme imkanlarını şahsi çıkarları için kullanmalarına, özellikle bireysel hırsları için işletmeyi büyütme veya olduğundan daha kazançlı gösterme yoluna gitmelerine yol açabilmektedir (Eisenhardt, 1989: 62). Bir başka teşvik yöntemi de, üst düzey yöneticilere başarıları oranında her sene sonu işletme hisselerinden pay vermektir. Başarılı olan şirketin hisseleri değer kazanacağından, yönetici bundan tatmin olabilecektir.

Görev Yetki ve Sorumlulukların Belirlendiği Anlaşmalar: Vekillerin işlerini gerektiği gibi yapmalarını sağlamak için görevlerin açık bir şekilde yazılarak belirlendiği anlaşmalardır. İşletme sahiplerinin anlaşma yapmalarının nedeni yatırımlarını garanti altına almaktır. Vekalet verenle vekil arasında varılan anlaşma süresi ne kadar uzunsa, vekalet sorunları da o kadar az yaşanır (Shane, 1999: 218). Yapılacak bu tür anlaşmaların düzenlenme sürecinde, taraflar arasındaki görüşmeler veya uzlaşma çabaları da bir maliyet içermekte ve tarafların tüm olasılıkları öngörememesi, sözleşmelerin kaçınılmaz olarak eksik olabileceği gerçeğini de ortaya koyabilmektedir (Eisenhardt, 1989: 63).

Bilgi Sistemleri: Bilgi sistemleri kısaca işletmenin kurmuş olduğu bilgi elde etmeyi kolaylaştıran, üst yönetiminin istediği zaman sistem içerisine girerek vekil icraatları doğrultusunda bilgi edinebileceği sistem alt yapıları, yani bilgi işlem programlarıdır. Asil, vekilin gerçekte ne yaptığını bilgi sistemleri sayesinde bilir ve takip eder. Vekil, asili kandıramayacağına farkında olduğu için, bu yöntemle vekilin fırsatçılığının önüne geçilir. İyi ve güvenilir sistemler sayesinde bu yöntem özellikle global şirketlerde izleme ve denetleme maliyetlerinde oldukça tasarrufa yol açabilmekte, ana işletmede bir yönetici oturduğu yerden uzak ülkedeki bir şubesinden kolaylıkla her an bilgi sahibi olabilmektedir (Eisenhardt 1989: 68).

II. 2.2.2. Hukuksal Düzenlemeler

Hükümetler, zaman içerisinde ahlaki riziko problemini azaltma yönünde muhtelif tedbirler ve bunlara yönelik denetimleri yürürlüğe koymuşlardır. Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri, işletmeleri standart muhasebe ilkelerine uymaya zorlayan yasal düzenlemeler, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemekle görevli "SPK tebliğleri" ve "kurumsal yönetim" düzenlemeleri kapsamında; "uluslararası finansal raporlama standartları", "bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerinin belirlenmesi", "kamuyu aydınlatma platformu", "özel durumların kamuya açıklanması zorunluluğu", "işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini yayınlanması", "zorunlu denetçi rotasyonu", "kamu görevlileri etik kurulu tebliğleri", gibi tedbirler bunların belli başlıları olarak belirtilebilir.

II. 2.2.3. Denetim (izleme)

Yönetim bilimi açısından denetim kısaca; “Planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesidir.” (Saruhan, Ş.C., 2013a: 359). Başka bir ifadeyle; yönetim faaliyetlerinin, planlananlara, bu yönde verilen direktiflere, belirlenen ilkelere uygun ve etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesine yönelik bir araçtır. Vekalet probleminin, yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki asimetrik bilgiden kaynaklanması nedeniyle, bu problemin çözümlerinden biri de işletmenin faaliyetlerini izleyerek bilgi elde etmektir. Bu nedenle işletmelerin periyodik aralıklarla denetlenmesi ve yöneticilerin faaliyetlerinin izlenmesi gerekmektedir. Kurumsal yatırımcılar, yönetim kurulu tarafından alınan stratejik kararları izler; yönetim kurulu ise üst düzey yöneticiler tarafından uygulanan icraatları ve politika değişikliklerini izlerler. Bu izleme faaliyetleri “iç denetim” ve “dış denetim” tarafından yapılacak denetlemeler sonucu ortaya çıkacak raporlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Dış denetim “bağımsız dış denetim” ve “kamu denetimi” olmak üzere iki başlık altında toplanabilir (Aksoy, 2006: 69).

II. 2.2.4. Meslek Odaları, Birlik ve Derneklerin Düzenlemeleri

Anayasamızın 135. maddesine göre meslek odaları; zaman içerisinde çeşitli meslek gruplarının oluşturulmuş, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki anlamda yapılan işlerini kolaylaştırmak, mesleğin çıkarlarını korumak, meslek etiğine uyumu yaygınlaştırmak, meslektaşların birbirleriyle iletişim kurmasını ve dayanışmasını sağlamak amacıyla kurulan kuruluşlardır. Türkiye Makine Mühendisleri Odası Birliği, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği, Türk Mühendis ve Mimarlar Odalar Birliği bunlardan bazıları olarak sayılabilir. Meslek odalarının, bağlı olduğu yasalara uygun davranması gerekmektedir. Odaların kendi iç tüzükleri de, kurulları ile beraber yönetim organizasyonu açısından büyük önem teşkil etmektedir (5174 sayılı yasa, 12. madde).

II. 2.2.5. Diğer Önlemler

Vekalet maliyetlerini düşürmeye yönelik diğer tedbirler şu şekilde sıralanabilir: Karar alma ve denetim fonksiyonlarının ayrılması, yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, şirket anayasası.

Karar Alma ve Denetim Fonksiyonlarının Ayrılması: Vekalet teorisi içerisinde bu konu vekalet maliyetlerinin en aza indirilmesi için kullanılan yöntemlerden biri olarak sayılabilir. Buradaki temel fikir, karar alma ile bunun kontrol edilmesinin birbirinden ayrılması yoluyla oluşturulan hiyerarşik yapıdır. İşletmelerde mevcut bulunan yönetim kurulları işletmeyle ilgili ana stratejileri ve yatırımları, şirketin üst yönetiminin oluşturduğu icra kurulu vasıtasıyla gerçekleştirir (Schanze, 1999: 461). Burada yöneticiler işletmeyle ilgili bir şeyin yapılması

için eylem başlatma ve yürütme fonksiyonu üstlenmekte; kontrol fonksiyonu ise yönetim kurulu tarafından, başlatılan bir faaliyetin yapılmasının onaylanması ve yürütülmesini izlemek şeklinde belirtilebilir. Özellikle ülkemizde birçok aile işletmesinde yönetim kurulu içerisinde bulunan aile bireylerinin aynı zamanda pazarlama, satış, finansman gibi konuları da aldıkları kararlar doğrultusunda yine kendileri tarafından yürütmeye çalıştıkları rastlanılan bir durum olarak göze çarpmaktadır.

Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Özellikle ülkemizde aile tarzı işletmeler ağırlığını korumakta, bu yüzden yönetim kurulları da doğal olarak aile bireylerinden oluşmaktadır. Aile bireylerinden oluşan bir yönetim kurulunun üst kademe hatta orta kademe yöneticilere dahi fazla müdahale etmesi, işletmenin yönetimini üstlenenlerin üzerinde aşırı baskı yaratmakta, performans ve davranışlarına olumsuz yönde etki edebilmektedir. Yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, sermaye sahipleri için özellikle de halka açık işletmelerde, işletme yönetiminden kaynaklanabilecek sorunları ve doğabilecek olası zararları azaltabilecektir. Yönetim kurulların güçlenmesiyle birlikte, yönetim kurulu ile işletmenin üst düzey yöneticileri arasındaki detaylı bilgi alışverişi ve etkili takip, üst yönetimin daha dikkatli ve hedeflere odaklı çalışmasına yol açabilecektir (Somers, 2001: 185). Profesyonel biçimde oluşturulacak yönetim kurulu, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengenin gözetilerek, görevlerini rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, yerine getirmelerinin önünü açacaktır (Koçer, 2006: 12).

Şirket Anayasası: Şirket anayasası, ailenin ve işletmenin nesiller boyu devamlılığını sağlamak için oluşturulan aileye özgü temel kuralların yazılı halidir. Ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin farklı amaçları bulunmaktadır. İşletmenin amacı; sürdürülebilirlik, kar ve işletmenin uzun yıllar devamlılığının sağlanmasıdır. Ailenin amacı ise, ailelerini temsil eden işletmenin iş çevresinde daima iyi bir isminin ve prestijinin olması yanısıra, aile üyelerinin sürdürülebilir mutluluğu, bireylerin nesiller boyu iyi yetiştirilmesi ve ailenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu iki amacın birbiriyle uyumlu halde devam etmesi için gelecek nesilleri de gözeterek şekilde şirket anayasalarının hazırlanması gerekmektedir (Deloitte, 2015). İşletme anayasalarının hemen hemen çoğunun ilk maddelerinde aile kültürü başlığı altında evrensel ahlak kurallarına uymak, birbirlerine karşı ve topluma karşı dürüst ve faziletli davranmak, aile içinde sevgi ve saygıyı devam ettirmek gibi konulardan bahsedilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği özetle anlatılmaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde birçok aile işletmesinin yoğun rekabet, düşen kar oranları ve daralan pazarlar gibi sorunlarla uğraş vermesinin, aile kültürü ve saygınlığına uygun kararlar alma çabasının yanında, aile içinde ortaya çıkabilecek farklı isteklere yönelik sorunlarla da ilgilenmesi, işletmelerin piyasalardaki saygınlıklarına zarar verebilmektedir. Bu nedenle, aile üyelerinin bu tür koşullarda tek ve bütün olabilmesi için, aile üyeleri arasında çatışma ortamı oluşmadan önce şirket anayasası gibi her koşulda uyulması gereken kuralların hazır edilmesi

gerektiği önerilmektedir (PWC, 2012). Hazırlanacak şirket anayasasının ilgili aile fertleri tarafından görüşülüp onaylandıktan sonra mutlaka resmi kurumlarca da onaylatılması gerekmektedir (Bork, 2010: 208).

II. 3. Etik Kodların Vekâlet Maliyetleri Üzerindeki Etkisi

Özel mülkiyet sistemi içerisinde yer alan serbest bir girişimde, işletmenin yöneticisi, işletme sahiplerinin vekili ve birer çalışanı olarak, bu devir ilişkisinin sonucu olarak işletme sahiplerine karşı birtakım sorumluluklar yüklenmişlerdir. Bu sorumluluklar temelde, işletmeye olabildiğince çok para kazandırmak ve sürdürülebilir bir büyüme imkânı sağlamak, ancak bunu yaparken de toplumun temel kurallarına paralel bir anlayışla işletme faaliyetlerini yürütmektir. Günümüzde işletmelerin tüm kademelerinde, özellikle de orta ve üst yönetim kademelerinde, davranış standartlarının oluşturulmasında etik felsefesi doğrultusunda geliştirilen “etik kodlar” önemli bir konu teşkil etmektedir. Katlanılan vekâlet maliyetlerine rağmen, giderek daha büyük skandalların ortaya çıkması ve yönetim kademelerince zaman zaman tercih edilen etik dışı karar seçeneklerinin yol açtığı zararların önlenmesinde, işletmelerin kendi içerisinde şirket anayasası doğrultusunda eğitimler, kurallar, yönergeler ortaya koyarak oluşturmaya çalıştığı, sonrasında ise tüm paydaşlarına açıklayarak uymayı taahhüt ettiği etik kodların, bu yönde etkili olup olamayacağı düşünülür ve tartışılır hale gelmiştir. Zaman zaman, işletmelerce açıklanan kodlara rağmen, yetkiyi elinde bulunduranların karşılaştıkları etik ikilemlerde doğru ve ahlaklı bir duruş sergileyebilmeleri kendi zafiyetlerinden kaynaklanmayıp, başta işletme sahipleri veya kendi üstlerinin yapacağı baskı ve bunun neticesinde elde edecekleri ödül veya işi kaybetme korkuları ile de meydana gelebilmektedir (Adams vd., 2001: 201). İşletme yöneticisi ve liderlerinin bazı durumlarda kurallara uyulmayarak, çiğnenmesini teşvik ederek zorlayıcı ve agresif bir çevre oluşturmaları, bu gevşetilmiş ahlaki sınırların çalışanlar tarafından aşılması sonucunu doğurabilmektedir. Schein, liderliğe organizasyon kültüründe kritik bir olgu olarak odaklanmış ve liderlerin organizasyonun kültürünü yaratabilecekleri gibi, bu kültürü destekleyerek veya manipüle ederek değiştirebileceklerini vurgulamıştır (Schein, 1995: 112). Diğer taraftan son 40-50 yılda, yöneticilerin de etik değerlerin ekonomik değerlere olan etkisinin farkına varmalarıyla birlikte bu konu, daha önemli bir hale gelmiştir. Bu süreçte etik değerler ile kâr elde etmenin ters düştüğü bir durum olmadığı, hatta etik değerlerin şirketlerin kârlarını artırdığı inancı yaygın hale gelmiştir. Maliyetler konusuyla ilgili yapılan çalışmalar içerisinde, daha sonraları değişik sınıflandırmalar yapılmış olsa da maliyetlerin genel olarak dolaylı ve dolaysız maliyetler olarak iki başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bir işletmenin ürettiği mamul veya hizmetin doğrudan doğruya yüklenemeyen tüm maliyet unsurları dolaylı maliyet şeklinde tanımlanırken; yine belirli bir mamul veya hizmetin üretim maliyetine doğrudan doğruya herhangi bir dağıtım anahtarı kullanmadan yüklenebilen giderleri de dolaysız maliyetler kapsamındadır.

II. 3.1. Etik Kodlar ve Dolaysız Vekâlet Maliyetleri

Dolaysız maliyetler, asilin vekil olarak tayin ettiği yöneticilere devrettiği yetkilerinin, çeşitli yöntemlerle, kendi çıkarlarına en uygun olacak şekilde kullanılıp kullanılmadığının takibi, değerlendirilmesi, yazılı ve yazısız mutabakatlarla garanti altına alınması olarak ifade edilebilirler. Bu maliyetlerin somut bir şekilde ortaya çıkışı ve bu maliyetlerin gözlenebilir olması bunların dolaysız, ya da direk maliyetler olarak tasnif edilmesine yol açmıştır. Firma sahipleri, yöneticilere karar verme yetkisini devretme aşamasında, taraflar arasındaki bilgi farklılıkları ve belirsizliklerden dolayı yöneticiler ve diğer çalışanlar, firma sahiplerinin gelirini artıracak çalışmalar dışındaki başka işlerle de ilgilenebilirler. Bunun sonucu olarak, esas amacı kişisel değer maksimizasyonu olan firma sahibiyle kendi menfaatini ön planda tutan firma yöneticisi arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları, vekâlet maliyetine zemin hazırlar (Easterbrook, 2002: 651-652). İşletme içerisinde davranış standartları haline gelmiş etik kod uygulamaları sonucu üst düzey yöneticilerin işletmeye maliyet yükü getirebilecek birçok yöntem ile izlenmesinin gereği ve nedeni kalmayabilecektir. Gerek uluslararası, gerekse ulusal birçok düzenlemeler sonucu kabul edilmiş prensiplere uygun bilanço, finansal tablo vs. gibi muhasebesel veriler, tüketici haklarına saygı, şirket anayasaları, sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda oluşturulan şirket stratejileri, İnsan Hakları Beyanname-si'ne uygun yerleşik eşit işe eşit ücret, çalışana insan onuruna yakışır davranışlar, sosyal haklar, doğaya ve çevreye saygı, sosyal sorumluluklar gibi örneğini çoğaltabileceğimiz tüm alanlara uygun davranışların kod halinde açıklanması dolayısıyla birer kurumsal davranış standardı haline gelmesi, birçok maliyet unsurunun ortadan kalkmasına sebebiyet verebilmektedir.

II. 3.2. Etik Kodlar ve Dolaylı Vekâlet Maliyetleri

Yeni fakat riskli bir yatırım fırsatının getirisinin, firmanın hisse senetleri üzerinde olumlu bir etki yapacağı ve firma hissedarlarını memnun edeceği bir durumda, yönetim kurulu üyelerinin alınacak bu stratejik kararı onaylama çekingenliği (yaş, olumlu/olumsuz tecrübe ya da kişilik yapıları gereği), ya da bu kişilerin vekili olarak firma yönetimini üstlenmiş olan icra kurulu başkanı ve üyelerinin başarısızlık durumunda iş kaybetme riskini göze alamamaları nedeniyle yatırımdan vazgeçilmesi sonucu oluşacak kayıplar/maliyetler genel tanımlama içerisinde “dolaylı maliyetler” olarak belirtilmiştir (Chenhu vd. 2006: 59–69). Diğer taraftan, yukarıdaki örneğin tam tersi olarak, yatırım şartlarının uygun olmadığı bir ortamda cesaretle alınacak bir karardan dolayı yaşanacak olası kayıplar da yine bu maliyetin içinde sayılabilir. Vekilin karlı bir yatırım fırsatından kaçınmasının ana nedeni genellikle, bu yatırımın başarısız olma ihtimaline karşı taşıdığı korku, dolayısıyla şirketi zarara sokma, yatırımcılar nezdinde işletme hisselerinin düşmesi ve bu nedenle işini kaybetmesi olabilmektedir. Bu durumun tam tersi bir şekilde, yönetici kendini göstermek, işletmeyi daha büyüterek bu durumdan kendi lehine bazı kazanımlar elde edebilmek ümidiyle, şartların çok uygun olmadığı bir durumda, işletmeyi yeni bir yatırıma götürebilmekte veya yapılması gereken bir

yatırımdan kaçınarak var olan durumu sürdürme kararı, büyük kayıplara sebebiyet verebilmektedir. İşletme içerisinde oluşturulacak ve kurucu aile tarafından desteklenecek yerleşik etik kültür, bu gibi sorunların aşılmasında etkili bir önlem olarak görülebilmektedir. Bir diğer dolaylı vekalet maliyeti ise “ters seçim”dir. İşletme yönetim kurulu veya üst yönetim içerisinde yer alacak kritik konumlardaki kişilerin seçiminde yapılacak liyakat hataları, yetersiz ve yetenekleri kısıtlı kimselerin bu makamlara gelmesine yol açabilmektedir. Özellikle işletmenin ana hissedarı kendisi ile çatışmayacak, fikirlerini kolayca kabul ettirebileceği yönetim kurulu üyesi tercihinde, ya da üst yönetime nepotizm yoluyla eş, dost, aile bireyi atanması bu tür yanlış seçimlere, dolayısıyla işletme zararlarına yol açabilmektedir. İşletme çalışanları ve yönetimle ilgili belirlenmiş ilgili kodlar doğrultusunda yapılacak eşit, adil, tarafsız liyakati ön plana alarak yapılacak seçimlerle bu problemin aşılmasını kolaylaştıracaktır.

III. ETİK KOD UYGULAMASININ VEKÂLET MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde etik kodların vekalet maliyetleri üzerindeki etkisi ile ilgili yaptığımız araştırmanın yöntemi, değişkenleri, modeli ve sonuçları ile ilgili konular ele alınmıştır. Çalışmamızın bu bölümünde şu kaynaklardan faydalanılmıştır: Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Prof. Dr. Şadi Can Saruhan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (2013b), Prof. Dr. Ali Yıldırım ve Prof. Dr. Hasan Şimşek, Bilimsel Araştırma Yöntemi (2011), Prof. Dr. Niyazi Karasar (2005).

III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Türkiye’de etik kodlarını açıklamış ve bunlara uymayı taahhüt etmiş halka açık şirketlerin kritik karar alıcı pozisyonlarda görev yapan YK üyelerinin veya üst düzey yöneticilerinin, işletmelerini bu etik kodların işaret ettiği değerler doğrultusunda yönetip yönetmediğinin araştırılmasıdır. Bir diğer deyişle, bu kritik karar alıcıların vekâlet teorisi kapsamında ellerinde bulundurdukları karar alma, uygulama ve yönetme yetkilerini, işletmelerinin zorlayıcı ve kurumsal performansla direkt etki edecek zorluklarla karşılaştıklarında, bu sorunu ilan ettikleri etik kodlar’a bağlı kalarak, tüm paydaşlarına karşı açık şeffaf ve dürüst bir yöntemle çözecekleri tezinin sınanması ve bu etkiyi açıklamaya yönelik olarak geliştirilen savın test edilmesidir.

III.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma bir nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada araştırma sorusunun incelenbilmesi

nedeniyle birincil kaynaklardan veri toplama yoluna gidilecektir. Nitel araştırmalarda “görüşme metodu” en çok görülen veri toplama yöntemleri arasındadır. Bu çalışmamızda da “görüşme metodu”nun veri toplama yöntemi olarak kullanılması düşünülmektedir. Çalışmamızda ele alınacak hedef kitle; yönettikleri örgütlerin kamusal, mali veya çevre faktörleri gibi aşılması kolay olmayan sorunlar karşısında etik davranış ilkelerine uygun davranış sergilenip sergilenemeyeceği araştırılan YK başkanı veya üyeleridir. Araştırma evreni, Borsa İstanbul’da 100 şirketi kapsayan endeks’tir. BIST 100 endeksi hisse senedi piyasasında ana endeks olarak belirlenmiştir. BIST 100 içerisinde mevcut 100 şirketten etik başlığı altında kod/ilke/kurallarını yayınlamış ve uymayı taahhüt etmiş olan 78 şirket mevcuttur (2017/2). Bu durumda araştırmaya konu olacak ana kütle 78 şirkettir. Araştırmamız bu 78 şirket içerisinde bizimle görüşmeyi kabul eden 9 şirketin YK üye veya başkanları ile gerçekleştirilmiştir. Mülakat yöntemi ile gerçekleştirilen nitel araştırmalarda, genellikle örneklem konusunda en az yedi veya dokuz sayısı önerilmektedir.

III. 2.1. Veri Toplama

Bu araştırmada veriler, karma soruların kullanıldığı mülakatlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Önceden randevu alınmak suretiyle katılımcılar ile yapılan mülakatlarda; “ ses kayıt cihazı ile verilen cevapların kaydedilmesi” yöntemi kullanılmıştır. Ses kayıt yöntemi, daha önceden her bir soru için tek tek hazırlanmış soruları içeren A4 kağıtlarını soru sırasına göre katılımcının kendisine verilerek, sırasıyla bu sorulara verilen cevapların katılımcının izni ile kayıt cihazına kaydedilmesi şeklinde bir görüşme türüdür. Soruların katılımcıya tek tek A4 kağıda yazılarak verilmesindeki sebep, sonraki sorulara vereceği cevabı etkilememesi ve kağıdın boş kalan alt tarafını notları için kullanabilmesi düşüncesidir. Müracaatlarımız sonucu alınan 9 randevudan 8’i yönetim kurulu başkan ve üyelerinden oluşan katılımcıların ofislerinde, 1 tanesi ise dışarıda belirlenen restaurantta gerçekleşmiştir. Restaurantta yapılan bir mülakat, diğer görüşmelerle farklılık göstermemesi için yemek sonrasında bu mekanın bize gösterilen boş bir odasına çekilerek, mümkün olduğunca sessiz bir ortamda, konantrasyonu etkileyecek herhangi bir etkiye maruz kalmaksızın yapılmış ve kayda alınmıştır. Yapılan bütün görüşmeler izinli olarak kayda alınıp yazıya çevrilmiştir. Bu süreçte geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için izlenmesi gereken ilkelere azami özen gösterilmiştir.

III.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bilimsel araştırmalarda temel amaç, araştırma yapan kişi ya da kişilerin cevabını aradığı sorulara mantıklı ve doğru yanıtlar alabilmektir. Bu doğrultuda araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği önem arz etmektedir. Elde edilecek sonuçların inandırıcılığı ve gerçeği yansıtabilmesi açısından bu iki konu tüm bilimsel araştırmalardaki ölçümlerde hassas bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

Geçerlilik: Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edindir. Bu bağlamda araştırmacının üzerinde çalıştığı konuyu olabildiğince tarafsız gözlemlemesi ve ölçüm aracının (mülakat soruları) ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçebilmesi ile yakından ilgilidir. Ancak böyle bir durumda toplanacak veriler gerçeği yansıtabilir ve araştırma sonuçlarının geçerliliğine katkıda bulunabilir. Geçerlilik, sorulan soruların araştırmanın ele aldığı problemle ilgili olup olmamasıyla yakından ilgilidir. Araştırmanın sonuçlarının doğru olup olmaması bakımından da önem taşımaktadır. Çalışmamızla ilgili yapılan araştırma sorularının 5 kişilik bir komisyona ne şekilde tespit edilmiş olduğu konusuna aşağıda detaylı bir şekilde değinilmiştir. Soruların hazırlanmasına katkıda bulunacak ve bu komisyona dahil olması kararlaştırılan katılımcılar önceden tesbit edilen tarih olan, 5 Nisan 2017 günü saat 13.30 da Marmara Üniversitesi Bahçelievler Kampüsü İşletme Fakültesi'nde yer alan BZ09 numaralı sınıfta bir araya gelmişlerdir. İki oturum halinde yapılan görüşmeler ikişer saatten toplam dört saat sürmüştür. Oturumun ilk bölümünde katılımcılar birbirleri ile tanışmışlar, sonrasında daha önceden makale konusu ve amacı ile ilgili bilgilendirilen katılımcılara yapılacak araştırma ile ilgili tekrar açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Kendilerine ayrıca "beyin fırtınası tekniği" ile ilgili kurallar anlatılmıştır. Katılımcılardan bu tekniği kullanarak işletmelerin etik kodlarının, başta YK üyeleri ve üst düzey yöneticiler olmak üzere kendileri veya işletmeleri çıkarına olabilecek etik dışı bir ikilemde, etkisinin olup olamayacağı ve bunun vekalet maliyetlerine olumlu veya olumsuz katkısına yönelik akıllarına gelen tüm soruları dile getirmeleri istenmiştir. Katılımcılar bu aşamada birbirlerini eleştirmeden, kendilerini sınırlamadan 27 soru dile getirmişler ve bunlar orada bulunan tahtaya yazılmıştır. 15 dakikalık aradan sonra oturumun ikinci bölümüne geçilmiş, bu bölümün ilk saatinde not edilen 27 soru üzerinde düşünce ve fikirler dile getirilmiştir. Sonraki zaman diliminde ise 27 soru ilk olgunlaşan fikir ve görüşler neticesinde 20 ye indirilmiş, sonrasında yapılan oylama ile de tüm katılımcıların oy birliği ile saptanan 13 soruda karar kılınmıştır. Soruların 11 e düşürülmesi düşünülmüşse de, belirlenen bu 13 sorunun araştırmanın neticesi için daha faydalı olacağı kabul edilmiştir. Nitel araştırmalarda geçerlilik aynı zamanda araştırmanın ele aldığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına da gelmektedir. Eğer bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise, aynı türden başka araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme olasılığı yüksek olacaktır. Araştırmanın veri toplama, analiz etme ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığın açıklanması gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırma bulgularının anlamlılığı, tutarlılığı ve araştırmaya katılan kişiler tarafından da gerçekçi bulunup bulunmadığı belirlenmiş olur.

İç geçerlilik araştırmanın sonuçlarına ulaşırken, izlenen sürecin üzerinde çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir. Biz de bu süreci tasarlarken, araştırmamızın en önemli safhası olan katılımcılara yöneltilecek sorularla ilgili bölümü şu şekilde planlanmıştır:

- Katılımcılara yöneltilecek soruların belirlenebilmesi için yapılacak toplantının nerede, ne şekilde hangi metodla yapılacağına belirlenmesi,

- Toplantıya katılacak kişilerin özelliklerinin saptanması,
- Yönetim kurulu üyeliği olan hukukçu ve mali müşavir adaylar ile iletişime geçilmesi,
- Belirlenen saat ve mekanda toplantının gerçekleşmesi için seçilen ve davetimizi kabul eden uzman kişilerle buluşma,
- Toplantının kararlaştırıldığı şekilde ve beyin fırtınası tekniği ile gerçekleştirilmesi,
- Katılımcılara yöneltilecek soruların belirlenmesi ve oybirliği ile kabulü.

Dış geçerlilik ise, araştırmanın sonuçlarının benzer ortamlara ve durumlara genelleylebilmesiyle ilgilidir ve dolaylı olarak yapılabilir. Araştırmamıza katılmayı kabul eden BİST 100 şirketlerinden etik kodlarını saptamış ve duyurmuş şirketlerin yönetim kurulu başkan veya üyeleri 9 kişi olmuştur. Başka bir araştırmacının yine bu endeks içerisinde bulunan diğer şirketlerin eşdeğer yöneticileri ile benzer ortam ve teknikle yapacağı bir mülakattan da benzer sonuçları elde edilebilme olasılığı yüksek olacaktır.

Güvenilirlik: Güvenilirlik, sorular aynı olacak şekilde tekrar edilen mülakatlardan çıkan sonuçların aynı olmasının işareti olup, sadece soruların bir özelliği değil, sorulara verilen cevaplara da ilişkindir. Araştırmamızda insan davranışlarının çok değişken olabildiği göz önüne alınmıştır. Araştırmamızın yöntem ve aşamaları, soruları ayrıntılı biçimde tanımlanarak ifade edilmiştir. Mülakat ve veri toplama, analiz etme, yorum, sonuç süreçleri yeterince açık ve anlaşılır şekilde düzenlenmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebildiğiyle ilgilidir. Kısaca araştırma ikinci kez yapılmış olsa aynı sonuçlara ulaşım benzer değerlendirmenin yapıp yapılamayacağı ile ilgilidir. Ayrıca araştırmamız, yaptığımız mülakatların geçerli olabilmesi için öncelikle güvenilir olması gerektiği bilinciyle yürütülmüştür. Güvenilirliğin sağlanması için, araştırmanın her aşamasında “tutarlık incelemesi” yapılmasının gerekliliği önem arz etmektedir. Tarafımızdan, araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve bizzat gerçekleştirilen araştırma etkinliklerinde tutarlı davranıp davranılmadığının gözden geçirmesi de dikkate alınmıştır. Bu tutarlık, tüm süreç gözden geçirildiğinde, veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analiz aşamalarında kendisini gösterebilmektedir. Örneğin, tutarlık incelemesi yaparken, verilerin benzer süreçlerde (soruların benzer yaklaşımla sorulması, kayıt altına alınması gibi) toplanıp toplanmadığına, verilerin kodlanma sürecinde kavramlardaki tutarlılığa, verilerin sonuçlarla ilişkilerinin kurulmasına bakılmıştır. Araştırmamızın her aşamasında önceden araştırma süreci tasarlanmış ve görüşmeler esnasında da sürece riayet edilerek hareket edilmiştir. Araştırmamızda bu bağlamda bir tutarlık değerlendirmesi yaparak, süreci gözden geçirme aşamalarında aşağıda belirtilen noktalar üzerinde önemle ve hassasiyetle hareket edilerek tutarlık konusunda azami dikkat sarf edilmeye çalışılmıştır:

- Araştırma evreninin saptanması,

- Görüşme yapılacak yönetim kurulu başkan veya üyelerinin (katılımcıların) aynı endekse dahil olan şirketlerden ve etik kodlarını açıklayarak duyurulmuş olanlardan seçimi,
- Katılımcıların tamamının yönetim kurulu üyesi veya başkanı olmasına dikkat edilmesi,
- Katılımcılarla yapılan mülakatta süreci etkilemeyecek ortamların kullanılması,
- Tüm katılımcılara diğer soruların kendilerini etkilememesi için soruların tek tek verilmesi, cevapların izin alınarak teybe kaydedilmesi,
- Katılımcılara yönlendirici sorular sorulmaması, müdahale edilmemesi,
- Konuşma kayıtlarının yazıya dökülmesi,
- Mülakatlar yazıya geçirildikten sonra frekans analizi tekniği ile mülakat esnasında kullanılmış olan sözcüklerden sık sık kullanılmış, cevabı belirgin kılacak özellikte ve tutarlı olanlardan 10'ar adet anahtar sözcük seçilmesi,
- Bu anahtar sözcüklerin tekrar ve sıklık durumuna göre önem sırasına sokularak sınıflandırılması, ağırlıklarına göre sıralanması,
- Elde edilen analiz yardımıyla sonuçların değerlendirilmesi,
- Verilerin bu sonuçlarla ilişkisini tutarlılık açısından tekrar gözden geçirilmesi.

Çalışmamızda iç güvenilirlik ile ilgili göz önüne alınan hususlar ise şunlardır:

- Araştırmamızda sorular açık bir biçimde ifade edilmiş ve araştırmacı, araştırma sürecinde kendi konum ve tarafsızlığını korumuştur,
- Araştırmamızın sonuçlarıyla mülakat kayıtlarının uyumu sağlanmış ve araştırmacının araştırmaya yaklaşımı ve kendi bakış açısı araştırmanın “araştırmanın değerlendirilmesi” başlığı altında ortaya konmuştur.
- Araştırmamızda tüm mülakatlar izin alınarak kaydedilmiş, yazıya geçirilmiş ve frekans analizi doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmamızda dış güvenilirlik ile ilgili şu hususlar dikkate alınmıştır:

- Araştırmamızın yöntemi ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır,
- Yapılan mülakatla veri toplama, işleme, analiz etme, değerlendirme ve sonuçlara ulaşma konuları açık, net ve ayrıntılı biçimde belirtilmiştir,
- Sonuçlar mülakatlardan elde edilen verilerle açık biçimde ilişkilendirilmiştir.

III. 2.3. İçerik Analizi ve Bulguları Analize Hazırlama

Bu çalışmada yöntem olarak “içerik analizi” tekniği kullanılmıştır. Özellikle sosyal bilimlerde kapsamında yapılan bilimsel çalışmalarda sıkça kullanılan bu teknik ile toplanan verilerin

sistemli ve planlı olarak değerlendirmeye tabi tutulması öngörülür. Bu değerlendirme neticesinde güvenilir sonuçlara ulaşmak için veriler toplanır, analiz edilerek değerlendirilir ve yorumlanarak sonuca ulaşılır. İçerik analizi söylemleri anlama ve yorumlamada, ilk bakışta algılanan içerik yerine, metinlerde gözlem yapılarak elde edilen öğelerden hareketle derinlikli yorum getirilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir. Araştırmamız çerçevesinde yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen ses kayıtlarının yazıya geçirilmesi sonucu elde edilen bulgular "frekans analiz tekniği" kullanılarak analiz edilmiştir. Bu teknik, mülakat esnasında sorulan soruya verilen cevaplar içerisinde çok sık tekrarlanan sözcüklerin oran ve yüzde olarak tekrar edilme sayısını, sıklığını ortaya koyarak frekans olarak ifade eder. Frekans analizi, mülakatta anahtar sözcüklerin ağırlığını, önemini saptayabilmek için kullanılan bir analiz türüdür. Anahtar sözcük, sorulan soruya verilen cevapta, soruyu yönelttiğimiz kişinin sık sık tekrarladığı yani, soruya verilen cevabı daha belirgin kılacak özellikleri barındıran kavramlar olup bir diğer deyişle, etrafında bir grup sözcüğün toplandığı ve o sözcükleri anlatan, temsil eden, vurgulayan kavramlardır. Bu teknikle belirlenen "anahtar sözcükler" tekrar ve sıklık durumuna göre önem sırasına sokularak sınıflandırılmıştır. Araştırmamızda katılımcılara yöneltilen her soru için 10 ar adet anahtar sözcük tespit edilmiştir.

III. 3. Araştırma Sorunsalı

Son yıllarda giderek artan yolsuzlukların önlenmesi için gösterilen çabalardan biri olan evrensel etik yasaların, işletmelerce benimsenerek uygulanması, yolsuzlukların önlenmesinde etkili olabilecek bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yasaların, işletmelerinin etik ilkelerini yansıtacak şekilde kodlar halinde kendileri tarafından açıklanmalarından ve uymayı taahhüt etmelerinden sonra, tüm paydaşlarına karşı olan yaklaşımlarında daha adil, şeffaf, sorumlu davranacakları varsayılabilir. İşletmenin etik ilkelerini "kod"lar şeklinde açıklayarak bir nevi bu etikelere sadık kalacağı konusunda söz vermesinin, işletmeye güven ve itibar kazandırabileceği de düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmamızda "Etik Kod Uygulamaları ve Vekalet Teorisi" araştırmamızın temasını oluşturmaktadır.

Tema bir çalışmanın ana motifidir. Çalışmaya hakim olan ve okuyucuya iletilmek istenilen temel düşünce duygu ya da özdür. Grekçeden gelen ve aslında bir müzik terimi olan tema (theme) yerine "tem" veya "izlek" sözcüğünün kullanıldığı da görülmektedir. Çalışmamızın teması "Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi" dir. Çalışmamızın konusu ise, araştırma sürecinde somutlaşan temadır. Tema üzerinde çalışılmadan (işlenmeden) önce vardır, çalışmamızın konusu ise temanın çalışılması (işlenmesi) sırasında doğmuştur. Bu bağlamda çalışmamızın konusu "Etik Kodlar ile Vekalet Maliyetleri" olarak belirlenmiştir. Konumuz somut, tamamız ise soyut, içe yönelik niteliktedir. Tez çalışmamızın teması genel, araştırma sürecinde şekillenen konumuz ise özeldir. Nitekim "Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi" daha genel olan, daha soyut anlamda bir şeyi "Etik Kodlar ve Vekalet Maliyetleri" daha tikel olan, somut bir çalışmayı kapsamaktadır ve doğrudan doğruya temadan algıladığımız ve araştırma sürecinde

ortaya çıkan bir dış aksiyondur. Temamız olan “Etik Kodlar ve Vekalet Teorisi” ise bu aksiyomun iç anlamıdır. Temamız etiksel mahiyetteki insan ilişkilerinin manen çatışmasıdır. İşletme içerisinde başta üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların işletmenin mal varlıklarını ve geleceğini etkileyebilecek yolsuzluk girişimlerine meydan verilmemesi için katlanılan izleme ve denetleme maliyetlerinin düşürülmesi, işletmeler için önem arz etmektedir. Etik Kod uygulamalarının işletmelerce oluşturulma ve yaygınlaştırılma amaçları doğrultusunda vekalet maliyetlerinin üzerinde de olumlu bir etki sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu uygulamaların amacına uygun şekilde tüm çalışanlarca benimsenememesi ve uygulanamaması durumunda ise, beraberinde getirdiği ek harcamaların ters yönde işletmeye ek maliyet getirmesinin de olabileceği düşünülmektedir.

III. 4. Araştırmanın Soruları

Görüşme yapılan katılımcılara toplam 13 soru yöneltilmiştir. Sorular şunlardır:

1. Şirket anayasanız var mı? Eğer varsa, şirket anayasasının bağlayıcı olmasını nasıl sağladınız? Şirket anayasanızda geçen etik değerleriniz nelerdir? Bu etik değerleri belirlerken neleri göz önünde bulundurdunuz?
2. Etik değerlerinizi, kitapçık, kurum içi posterler veya başka şekillerde tüm paydaşlarınıza duyurdunuz mu? Etik değerleriniz konusunda çalışanlarınıza eğitim verdiniz mi?
3. Yöneticilerinizden birinin şirket kaynaklarını kendi çıkarları için kullanmasıyla ilgili yaşadığınız bir olay oldu mu? Anlatılabildiniz mi?
4. Dışarıdan şirketinizi denetlemeye gelenler sizden yasal olmayan bazı taleplerde bulundular mı? Böyle bir olay yaşadınız mı, anlatılabilir misiniz?
5. YTTK (m.64), yönetim faaliyetlerinin şeffaflaşması, anonim ortaklığın hesaplarının ve tüm ticarî kayıtlarının UFRS'ye uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları'na uygun bir biçimde tutulması zorunluluğu, şeffaflık ilkesine geniş bir rol tanımaktadır.

Sizce devletin mali tablolarınızla ilgili düzenlemeleri uygulanabilir mi? Bu düzenlemelerin sürekli değiştirilmesi sizin etik davranmanızı güçleştiriyor mu?

6. YTTK'na göre, tek bir kişi yönetim kurulunu oluşturabilecek, (YTTK.m. 359) yine kanun, kapalı anonim ortaklıklar için bağımsız yönetim kurulu üyeliğini zorunlu tutmakla birlikte teşvik etmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği sizce gerekli midir, eğer gerekliyse neden gereklidir?

7. Eğer yukarıdaki soruya evet cevabı verdiyseniz;

Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde neleri göz önünde bulundurursunuz?

8. YTTK (m. 375) içerisinde yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında; “yöneticilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi”de mevcuttur.

Sizce etik ilkeleri kurumsallaştırmış bir işletmede üst gözetimin yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmesi gerekli midir? Eğer gerekliyse, neden?

9. YTTK (m. 375/c) yönetim kuruluna muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması görevini yüklemektedir. Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir “iç denetim” sisteminin ve bunu yapacak bölümün gösterilmesidir.

Sizce etik ilkeleri kurumsallaştırmış bir işletmede iç denetçiler gerekli midir, neden?

10. YTTK (m. 549) da, şirket içerisinde yanlış, hileli, sahte, gerçeğe aykırı olmasından, gerçeğin saklanmış bulunmasından ve diğer kanuna aykırılıklardan doğan zararlardan, belgeleri düzenleyenler için kusursuz, onaylayanlar, katılanlar ve dağıtanlar bakımından kusurlu sorumluluk kabul edilmiştir.

Böyle bir durumla karşılaştınız mı, anlatabilir misiniz?

11. Ekonomik gerçeklik anonim ortaklıkta yönetim örgütünün yönetim kurulundan ibaret kalmadığı, yönetim kurulunun elindeki yetkilerin bir kısmını, kurul üyesi olmayan üst düzey yöneticilere de devrettiğini ortaya koymaktadır.

“Murahhas üye ve murahhas müdür” (YTTK.m. 319) ve “müdür” (YTTK.m. 342) sıfatıyla adlandırılan ve üstlendikleri yetkiler itibariyle yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin kurallara tabi olan üst düzey yöneticilerdir. **İşletmenizde murahhas üye veya müdür mevcut mudur? Murahhas üye veya müdürlere yönetim devri, izleme ve denetleme maliyetlerini düşürür mü?**

12. YTTK m.369 “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altındadır” şeklinde düzenlenmiştir.

Sizce kanun ile dürüstlük yükümlülüğü getirilebilir mi? Eğer kanun ile çözülemiyorsa, sizce ne yapmak gerekir?

13. Profesyonel yönetim, şirket sahiplerinin aynı zamanda hem yönetim kurulunda hem de icrada yer almadığı bir yönetim tarzıdır. Bu yapıda, icrada yer alacak yöneticilerin profesyoneller arasından seçilmesi öngörülür. Böylece aile üyelerinin hem icrada hem de yönetim kurulunda yer alması engellenir.

Sizce bu yaklaşım doğru sayılabilir mi? Aile üyelerinin hem iş yapan hem de hesap soran kişiler olmasında bir mahsur var mıdır, açıklayabilir misiniz?

III. 5. Değerlendirme

Sorulara verilen cevaplardan elde edilen sonuçlar özet maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- BİST 100 içerisinde bulunan işletmelerin neredeyse tamamı aile şirketi niteliği taşımasına rağmen işletmenin geleceğinin şekillendirildiği “şirket anayasasının” ülkemizde henüz çok önemsenmediği görülmüştür. Görüşme yapılan 9 şirketin sadece ikisinde aile anayasasının mevcut olması, buna mukabil sadece birisinin noter tasdikli olması, bizde bu kanıyı uyandırmıştır. Ailenin gelecek kuşaklarına birçok konuda olduğu gibi etik davranışlarda da yol gösterebilecek olan ve noter ile bağlayıcı hale getirilmiş yazılı bir anayasadan ziyade, dededen babaya, ondan sonraki kuşaklara örnek davranışlar sergilemek ve öğüt vermek yoluyla değerlerin ve kuralların aktarıldığı anlaşılmıştır.
- Etik değerlerin paydaşlara duyurulması, bu konuda çalışanlara eğitim verilmesi, farkındalığın artırılabilmesi, işletme kültürü haline getirebilmesi için başta kurucu aile olmak üzere üst yönetimin gösterdiği çabalarda ilk sırada web sitesi paylaşımı, sonrasında ise kurum içi posterler olduğu belirtilmiştir. Bazı katılımcılar ise “bu değerlerin herkesçe zaten bilindiğini” söylemiştir. Tüm katılımcılar tarafından değerlerin duyurulmasının ve işletme içerisinde benimsenmesinin çok önemli bir konu olduğu vurgulanmış, fakat bu konuda eğitim, toplantı, etik ilkeleri içeren kitapçıkların tüm katılımcı işletmelerde henüz mevcut olmadığı görülmüştür. Yine etik ilkelerin takip edildiği etik kurulların sadece 2 işletmede mevcut olduğu anlaşılmıştır.
- Yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda şirket kaynaklarını kendi çıkarları için kullanılması konusunda verilen cevaplarda bir katılımcının belirttiği kurum içi yolsuzluk dışında, diğer katılımcılar kendilerinde böyle bir durum yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Buna rağmen konuşmaların devamında ise “kulaklarına geldiği kadarıyla; tahsisli araç kullanımı, tahsisli cep telefonu kullanımı, internet kullanımı, seyahat giderlerinin abartılması” gibi önemli sayılmayacak ve her şirkette görülebilecek istismarların olduğu belirtilmiştir. Yine iki katılımcı “önlere gelen dahili raporlarda bazı güzelleştirmeler yapıldığını” belirtmiş, bunun – “yöneticinin motivasyonunu kırmamak için” – üzerinde çok durulmadığı ifade edilmiştir.
- Dışarıdan denetlemeye gelenlerin sizden yasal olmayan talepleri oldu mu? Sorusuna tüm katılımcılar olmadığı yönünde cevap vermişlerdir. Çok az da olsa bilinçsizce yapılan hataların ortaya çıkabildiğini bunların denetimler sırasında görülüp düzeltildiği belirtilmiştir. SPK denetimlerinde ortaya çıkan bu tür hataların kanunun ön gördüğü şekilde halledildiği, rüşvet vs gibi yollara asla tevessül edilmediği söylenmiştir. “Yerel ve

idari birimlerin zaman zaman yardım amaçlı desteklendiği bunun işletmenin menfaatine bir durum teşkil etmediği” vurgulanmıştır. Bazı katılımcılar ise bu yöntemlere müraacaat edebilecek işletmelerin de olabileceğini ifade ederek denetimlerin daha sık ve cezaların caydırıcı olması konusunda görüş bildirmişlerdir.

- Mali tablolarla ilgili devletin yaptığı değişikliklerin çok sık olduğu ve zorluklara yol açtığı belirtilmiştir. Özellikle SPK ve Türk Ticaret Kanunu gereği “yapılan bazı değişikliklerin uyumsuzluğunun kendilerini zorda bıraktığı ifade edilmiştir. “Değişikliklerin bu kadar sık olmasının kendileri açısından çeşitli yükler getirdiği” de ifade edilmiştir. “Aile olarak finansal ve hukuki konularda yeterli bilgileri olmaması sebebiyle bağımsız YK üyeleri ve anlaşmalı denetim firmalarının yol göstericiliği ışığında kararların alındığını, yapılacak bir hatadan dolayı da aile olarak tedirginlik duyduklarını, çekindiklerini” belirtmişlerdir. “Etik davranmanın bu nedenlerle güçleştiğini, mecburen kendilerinin SPK veya Türk Ticaret Kanunu’nun birine mutlaka uygun olacak şekilde tablolarını oluşturmaya çalıştıklarını veya düzenlemeleri yerine getirdiklerini” söylemişlerdir. Katılımcıların çoğu “uluslararası muhasebe ve raporlama sisteminin önemli olduğunu fakat bir ke-rede ve eksiksiz olarak yürürlüğe sokulması gerektiğini” belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazıları Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde etik anlayışının tam gelişmemiş olması sebebiyle her uygulama için bir “arka kapı” yaratıldığını, bu yüzden de değişikliklerin bu kadar sık yapılmak mecburiyetinde kaldığını ifade etmişlerdir.
- Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin tüm katılımcıların YK’larında mevcut olduğu saptanmıştır. “Bir zamanlar zorunlu olması” dolayısıyla pek sıcak bakılmayan bağımsız üyeliğe, zamanla alışıldığı özellikle ailenin mali, ve hukuki konularda destek alınması amacıyla bağımsız YK üyeliğinin tercih edildiği ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar özellikle kendi iş konularıyla ilgili tecrübesi olan öğretim üyesi veya çevresiyle kendilerine yeni bağlantılar sağlayabilecek olabilmelerini ön plana çıkarmışlardır. “Bağımsız YK üyelerinin zaman zaman aile ile fikri çatışmalar içerisine girebildiği” fakat özellikle; hataları engelleme, değişik bakış açıları sunabilme, tarafsız gözle olayları mütalaa edebilme, düşünce zenginliği sunabilme gibi özellikleri nedeniyle işletme için önemli olduğu belirtilmiştir. Sadece bir katılımcı her konuda danışmanları olması sebebiyle “aslında çok gerekli de değil” şeklinde fikir beyan etmiştir.
- Bağımsız YK üyesi seçiminde ilk tercihin kendi konusunda uzmanlık olduğu, sonrasında ise tercihlerinin sektörde tanınan, bilgili, güvenilen, iyi ahlaklı olarak bilinmeleri şeklinde belirtilmiştir. Bu tercihlerin yanı sıra ayrıca az sayıda da olsa bazı katılımcılar tarafından, “kafa dengi ve uyumlu olmalarının” da tercih nedeni olabileceği ifade edilmiştir. Bu ifadelerden her ne kadar doğru karar almada gerekli olsa da, fikri çatışma ve sunulan önerilerde bu üyelerin son kararı aileye bırakabilmesi, ailenin alınacak kararda fazla zorlanmaması, kararlarda ortak bir noktaya gelinebilmesi gibi düşünceler olduğu anlaşılmıştır.

- Etik ilkeleri kurumsallaştırmış bir işletmede üst gözetim gerekli midir? Sorusuna katılımcılar iki grup halinde, karşıt fikirler öne sürerek, cevap vermişlerdir. Diğerinden daha az sayıda katılımcının bulunduğu grup kurumsallaşmış olmaları, “etik anlayışlarının herkesçe bilinir olması”, denetimler, iş yoğunluğu, yetki dağılımı nedeniyle departman müdürlerinin bu konuda sorumlu olabileceği gibi nedenler öne sürerek üst gözetimin kendilerinde olmasını “haksızlık” olarak yorumlamışlardır. Birçok ülke veya şehre dağılmış tesislerde tüm duyurulara, belirtilmiş etik kurallara ve oradaki yöneticilere rağmen “olabilecek herhangi bir sıkıntılı durumu kendilerinin kontrol edemeyeceğini ve sorumlu tutulmalarının yanlış olacağını” belirtmişlerdir. Diğer grup içerisinde ekseri sayıdaki katılımcı aileden öğrendikleri yöntem gereği, “her konuda kuşku duyarak bilgi sahibi olmaları ve olan biteni bizzat takip etmeleri gerektiğini, kontrolsüz bırakmanın bir müddet sonra suistimallere yol açabileceğini ifade etmişler” ve bu nedenle üst gözetimin kendilerinde olmasını normal bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu grubun içerisindeki diğer iki katılımcı ise konuyu farklı bir açıdan ele alarak; tarafsız bir göz olarak yönetim kurulunun özellikle etik ilkelere fiili uyumun kontrolü neticesinde geliştirilecek konuların fark edilebileceğini ve bu sayede iyileştirmeler yapılabileceğini, üst gözetimin YK tarafından üstlenilmesinin işletmenin etik açıdan gelişmesine katkıda bulunabileceği vurgulanmıştır.
- Etik ilkeleri kurumsallaşmış bir işletmede, iç denetçilerin gerekli olup olmadığı ile ilgili soruya katılımcıların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların bir kısmı iç denetimin birçok faydası olduğu belirtilmiş, özellikle yapılabilecek bazı büyük hataların dışarıdan gelecek SPK denetimlerinde ortaya çıkmasının problem yaratabileceği bu sayede bunların önlenildiği belirtilmiştir. Müdürlerin denetlemesi, etik ilkelerin bilinmesi, her ne kadar etkili olsa da “iç denetçilerin çalışanlar için bir baskı unsuru olması”, “kontrolün gerekliliği”, “içeride olup bitenin bilinmesi”, örneğin siber saldırılar gibi fark edilmeden kayıtların etkilenebileceği birçok yeni problemin de bu sayede önlenebileceği vurgulanmıştır. Diğer grup ise “işletme içerisinde oluşturulması istenen bu tür yapıların göstermelik olduğu”, “etik ilkelerin tüm çalışanlarca bilindiği”, “anlaşılmalı denetim firmalarının periyodik olarak kendilerini denetlediklerini”, “departman müdürlerinin sorumlu oldukları bölümde kontrolleri hemen her gün yaptıklarını” ifade etmişlerdir. Ayrıca, Türkiye genelindeki SPK ya dahil firmaların zaten aile şirketi olduklarını ve her şeyi bizzat gözden geçirdiklerini, ülkemizde pek az global şirket bulunduğunu, “iç denetimin daha ziyade yabancı çok uluslu işletmelerden ithal bir fikir olarak uygulama içerisine sokulduğu” belirtilmiştir.
- “Gerçeğe aykırı, usulsüz, yanlış, hileli hazırlanmış bir belge ile karşılaştınız mı?” sorusuna katılımcıların biri hariç tümü olumsuz görüş beyan etmiştir. Bilinçsiz yapıldığı düşünülen ve denetim mekanizmalarınca tesbit edilen hataların önemli olmadığı, bunların sonrasında eğitim yolu ile giderildiği belirtilmiştir. Çalışanların etik ilkelerin bilincinde

olması dolayısıyla her ne sebepten olursa olsun böyle bir hataya düşmeyecekleri, böyle bir durumun denetimlerin bir aşamasında ortaya çıkacağına “herkes tarafından bilinebileceği” vurgulanmıştır. Hiyerarşik sıraya göre yöneticilerin de kontrolünde olan bu durumun, “yönetim kurulunun sorumluluğunda olmadığı” da bir katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Usulsüz belge tesbit edilen tek işletmede bunun her zaman çalışmadıkları bir nakliye firmasına yaptırılan taşıma nedeniyle muhasebeye ulaşan faturanın “naylon” tabir edilen sahte fatura olduğunun denetimlerde anlaşılması olduğu beyan edilmiştir. Yine aynı katılımcı, YK başkanı dostu olan yine SPK üyesi bir işletmenin “gümrüklü sahada bulunan tırlarının mühürünün sökülerek içine başka malzemeler konulduğunu, yapılan kontrollerde bunun ortaya çıkması sonucu” dostunun başına büyük dertler açıldığını ifade etmiştir.

- Murahhas üye konusunda bir katılımcı hariç diğerleri olumlu görüş beyan etmişlerdir. Gerek iş akışlarının hızlanması, gerek yöneticiye güven ve motivasyon sağlaması, gerekse yakın çalışabilme neticesinde her konudan haberdar olma gibi nedenlerle katılımcıların bu konuyu önemseydiği anlaşılmıştır. Yöneticilerin işi daha çok sahipleneceği, YK içerisinde her konunun bu sayede sorgulanabileceği, kuşku duyulan kararların sebeplerinin daha sık birarada olma sebebiyle daha iyi anlaşılabilmesi ifade edilmiştir. Bir katılımcı YK başkanının aynı zamanda genel müdür ve murahhas aza olduğunu belirtmiştir. Yönetim kurulunda murahhas üye olmadığını ifade eden tek katılımcı ise, buna “gerek duymadıklarını” üst düzey yöneticileri ile yönetim kurulu toplantılarında zaten sık beraber olduklarını söylemiştir.
- “Kanun ile dürüstlük yükümlülüğü getirilebilir mi?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu getirilemez şeklinde cevap vermişlerdir. Kanunların sınır çizebileceğini, bu sınırların aşımında karşılaşılabilecek caydırıcı nitelikteki cezaları belirleyebileceği belirtilmiştir. Bireylerin ahlaki değerlere vereceği önem, kurum içerisinde ahlaki kültürün geliştirilmesi, etik ilkelerin benimsenmesi, çalışanlarca sorumluluk bilincinin yerleşmesi gibi konular ön plana çıkarılmıştır. Aile terbiyesinin sonrasında eğitim yoluyla da etik gelişimin önemine değinilmiştir. Diğer grup katılımcı ise “özellikle gelişmekte olan ülkelerde kanunların zorlaması sonucu dürüstlük yükümlülüğünün artabileceğini, öngörülen cezalar nedeniyle işlerin daha düzgün yürüyebileceğini” ifade etmiştir. “Denetimlerin daha sık yapılması; etik açıklamalara rağmen bilanço yolsuzlukları, hisse spekülasyonu, kar transferi, kaçak işçi, stoklar, çevre kirliliği vs gibi konularda yapılabilecek yolsuzluk girişimlerinin önlenemesine çare olabileceği” belirtilmiştir. Bu gruptaki katılımcılardan biri insanı küçük yaşlardan itibaren insanca yetiştirilmesi gerektiğini, büyüklerin gençlere ticari ahlak konusunda iyi örnek olması gerektiğini vurgulamıştır. Etik eğitimi konusu da dile getirilmiştir.
- Son sorumuz ile katılımcılardan aile bireylerinin icranın içerisinde yönetici kademelerinde bulunmalarının mahsuru olup olamayacağını öğrenmek istedik. Katılımcıların

hemen hepsi yeni yetişen, okullarını bitirmiş çocukları için şirketi tanıma, sorumluluk üstlenmeye hazırlık, eğitimleri doğrultusunda becerilerini geliştirme gibi nedenlerle bir süre yönetici kademelerinde bulunmalarının kendileri ve aile için faydalı olabileceğini ifade etmiştir. “Bu sayede şirket içerisinde ilk ağızdan bilgiler de edinebildiklerini” belirtmişlerdir. Bu katılımcılar aslında çok iyi eğitim görmüş olan evlatlarının sadece tecrübe eksikliği olduğunu, bunun giderilmesiyle kendilerinin rahatlıkla değişik bölümlerin yöneticiliğini yapabileceklerini de belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarında “aile üyelerinin aynı zamanda genel müdür veya inşaat grubu, otomatik grubu gibi grup sorumlulukları üstlendikleri” de görülmüştür. Bu katılımcılar bu durumun aynı zamanda problemlere yol açtığını da ifade etmişlerdir. “Genel müdür olan aile üyesine hesap sormadıklarını, grup yöneticisi olan amca çocuklarının kurulda zaman zaman birbirleri ile münakaşalara giriştiklerini, yine kardeş çocuklarının işletme içerisinde yönetici kademelerinde çalışırken ayrımcılıklar yaşanabildiği” belirtilmiştir. Tüm katılımcılar tarafından “biraz güven sorunu nedeniyle aileden yöneticiliğe sıcak baktıklarını” fakat bunun gerçekte yanlış olduğunu vurgulanmıştır.

IV. SONUÇ

Çalışmamızın araştırma bölümünde BİST 100 içerisinde etik kodlarını açıklamış ve uymayı taahhüt etmiş işletmelerden dokuzunun YK başkan ve üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Açıkladıkları etik kodları işletme içerisinde ne denli prensip haline getirmeye çalıştıkları, bunların özellikle üst yönetim üzerinde etkili olup olmayacağını, bu etkinin izleme denetleme maliyetlerine olumlu yansıyor maliyetleri düşürme yönünde bir katkı sağlayıp sağlamayacağını araştırıldı. Düşüncemize göre bu kodlar yeterince işletme kültürü haline getirilebilirse, izleme denetleme maliyetlerine olumlu yansiyebileceği yönündeydi. Verilen cevaplar neticesinde; ülkemizde ulusal çapta belli bir büyüklüğe ulaşmış, yabancı yatırımcılarla ortaklıklar kurmuş, yurt dışı yatırımları olan halen bir veya ikinci jenerasyonun iş başında olduğu aile işletmelerinde bu konuda belli bir anlayışa gelindiği, çaba gösterildiği izlenmiştir. Buna rağmen bu konunun henüz emekleme safhasında olduğu, globalleşme yönünde önemli adımlar atmış bazı katılımcıların bu konuya daha fazla önem vermesinden yola çıkarak, ileriki zamanlarda bu konunun diğer işletmelerde de daha fazla üzerinde durulacağı düşünülmüştür. Halen, örneğin “Şirket anayasası” gibi konuların ülkemizde çok yeni olduğu, gerekli olup olmadığının tam anlaşamadığı gözlemlenmiştir. On ikinci soruya verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi kendilerinin dürüstlük ve etik ilkelere bağlılığının, diğer şirketlerce oluşabilecek kanun dışı tutumlar nedeniyle haksız rekabete yol açabileceği ve bu nedenle zarar görebilecekleri gibi düşünceler taşıdıkları anlaşılmıştır. Mevcut durumda ailenin etik prensiplerinin gözetmenliğini bizzat üstlendikleri, birçok şeyi kontrol etme arzularının olduğu da ifadelerden ortaya çıkmıştır. Buna rağmen sorumlu bölüm yöneticilerinin veya genel müdür gibi tepe yöneticilerin yetki ve sorumlulukları gereği olabilecek suistimalleri fark etme,

bulma, etik prensipleri uygulatma gibi konularda birinci derecede sorumluluk taşıdıkları ifade edilmiştir. Ailelerin kurumsallaşma çabaları içerisinde olduğu, fakat kontrol ve bazı güven sorunları nedeniyle yöneticilerini izleme ve denetleme yönünde bu aşamada kontrolü elden bırakmadıkları anlaşılmıştır. Bunun en önemli nedeninin ise açıkladıkları ve uymayı taahhüt ettikleri etik ilkelerinin tüm çalışanlarca benimsenip benimsenmediği konusunda duydukları şüphe olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırma sonucu elde edilen tüm sonuçlardan yola çıkarak, etik kodların vekalet maliyetlerini düşürücü yönde bir etkisi olabileceği düşünülmektedir.

İnsanoğlunun binlerce yıllık yürüyüş süreci içerisinde, hep bir vasıta ile kendisine iyiyi, doğru, güzeli seçmesi, geleceğini bu sayede sürdürebilir kılacağı öğütlenmiştir. Dinler, peygamberler, kitaplar, felsefe, ahlaki kurallar, örf, âdet ve gelenekler hep iyi insan olmanın faziletlerini, kendisine “insan” olarak yakışanın bu olduğunu işaret etmişti. Yıllar boyu aranan, erişilmesi istenen iyilik, doğruluk, güzellik hedefinde insanoğlunun yaşadığı başarısızlıklar, sapmalar, hep sistemin açıklarından kaynaklanmış, sistem kanun, kurallar ve elde ne kadar çare varsa bu yönde sarf edilerek düzenlenmeye çalışılmıştır. Bu çabalar sürerken yozlaşmanın kendine bir açık bularak ilerlediği görüldükçe de problemin çarpık sistemlerden çok insanın kendisinden kaynaklandığı gerçeği ortaya çıkmıştır. İlk insan Hz. Âdem’in yasak olana meyli de, oğullarının karşılıklı olarak iyi ve kötüye saf tutup birbirleri ile kavgası da mecazi olarak yaşanan bu “doğru yoldan sapışı” vurgulamaktadır. Bu arayış yolunda iyinin, doğrunun egemenliği insanlığın kendi tarihi sürecinde belki de hiç bitmeyecek olan arzusu ve nihai hedefidir. Araştırmamızın konusu da son yıllarda yaşanan şirket yolsuzlukları, hileleri, çevreye ve paydaşlarına olan duyarsız davranışlarının önüne geçmek için gösterilen çabalardan bir tanesini teşkil edebilecek olan “etik kod” uygulamalarıdır. Hızla değişen, globalleşen, tüketim odaklı bir anlayışın egemen oluşu ile şirketler birbirleriyle kıyasıya bir rekabet içerisine girmiş, hayatta kalabilmek, rakiplerden üstün olabilmek adına dev şirketlerin başındaki yöneticilerin etik dışı yollara yönelişi günlük olaylar haline gelmiştir. Kimi rüşvet verirken yakalanmış, kimi hissedarlarını kandırmak için resmi tablolarında sahtekarlık yapmış, kimi de çevreyi sorumsuzca kirletmek pahasına büyük yatırımların altına girmeyecek sahte çözümler üretebilmiştir. Sistem ne tür çareler üretse de şirket yöneticileri türlü sebeplerle bir açık kapı bularak bu çarelerin üstesinden gelmeyi becerebilmiştir. Bu konu zaman zaman gelişmekte olan ülkelerdeki hukuki ve politik zaafılar olarak da yorumlanabilmektedir. Bu tarz fikirler ve saptamalarda haklılık payı olduğu düşünülse bile, bugün yaşanan büyük çaplı yolsuzluk skandallarının hemen çoğunun küresel şirketlerde ortaya çıkmış olması, konunun bir başka boyutunu da göz önüne serebilmektedir. İşin hazin tarafı, bu sahte çözümleri üreten yöneticiler ortaya çıkıp şirketleri afişe olduğunda, hem şirketleri çok daha büyük mali cezalara muhatap olmak zorunda kalmış, hem de başta hissedarları, hatta ülkeleri olmak üzere büyük zarara uğramışlardır. Ne yazık ki, bu skandalların ortaya çıkmaması için kimi zaman ülke yönetimi de işin içine karışabilmektedir. Kurucu ailelerin etik ilkelerini

şirket çalışanlarına aktarma çabaları, yöneticileri izleme ve denetlemeye yönelik oluşturdukları yüksek maliyetli önlemler, hatta onlara dağıttıkları başarı primleri, hisse senetleri dahi birçok yöneticiyi bu yoldan caydırmakta zaman zaman çaresiz kalabilmiştir. Çare; iyiyi, doğruyu, insana yakışanı bulmak için atılacak adımlardadır. Şirketler için uygulamaya konulan “etik kodlar” da bunlardan bir tanesidir. Bizce bu kodların ifade ettiği ilkelerin, kurucu ailenin çabaları ile, başta aile fertleri olmak üzere tüm çalışanlarca benimsenmesi, içselleştirilmesi ile bunlar işletmelerin yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik rehber görevini başarı ile yerine getirecektir. Araştırmamızın belli bir süre sonrasında tekrarlanması, bu konuda ülkemizde bulunan işletmelerdeki gelişmeleri daha net biçimde ortaya koyabilme açısından önem taşımaktadır. Konuya ilgi duyan araştırmacıların sonraki dönemler içerisinde yine aynı çevre içerisinde bu araştırmayı tekrarlamaları konumuza önemli katkı sağlayabilecektir.

Yararlanılan Kaynaklar



- Adams, J. S., Tashchian, A., ve Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business ethics*, 29(3), 199-211.
- Aksoy, T. (2006). *Tüm Yönleriyle Denetim* (2. baskı) c.1. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bolster, P., D. Chance ve D. Rich. (2006). Executive Equity Swaps and Corporate Insider Holdings. *Financial Management*. 25, 14
- Bork, D. (2010). Anayasa Oyunun Kurallarını Koyar. *Capital Dergisi*. 12, 208.
- Brickley, J. A., Coles, J. L., ve Terry, R. L. (1994). Outside directors and the adoption of poison pills. *Journal of financial Economics*, 35(3), 371-390.
- Büyükkara, Z.G. (2002). Sermaye Sahipliği Yapısının Şirket Performansına Etkileri ve İMKB’de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Carroll, A. (1980). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 4.4, 497-505.
- Bathala, C. T., ve Rao, R. P. (1995). The determinants of board composition: An agency theory perspective. *Managerial and decision economics*, 16(1), 59-69.
- Easterbrook, F. (2002). Two Agency-Cost Explanations of Dividends. *The American Economic Review*. 74, 650-659.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management*. 14.1, 57-74.
- Fama, E. F. ve M. C. Jensen. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26, 140-161.

- Fama, E. F. ve M.C. Jensen. (1984). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*. 26, 261-262.
- Harris, J. R. ve C. D. Sutton. (1999). Unravelling the Ethical Decision – Making Process: Clues From an Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives and MBA Students. *Journal of Business Ethics*. 14.10, 806.
- Jensen, M. C. (1986). Agency Cost of Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers. *American Economic View* 3-4.
- Jensen, M. ve Smith, C. (1985). Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory. University of Rochester, Managerial Economics Research Center, Graduate School of Management.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (12. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları
- Koçer, B. (2006). *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: SPK Yayını. Yayın No: 201. 12
- Osnabrugge, M. V. (2000). A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis. *Venture Capital*. 2, 91-109.
- Özgener, Ş. (2014). *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pater A. ve A. V. Gils. (2003). Stimulating Ethical Decision – making In A Business Context: Effects Of Ethical And Professional Codes. *European Management Journal*. 21.6, 764.
- Saruhan, Ş.C ve L. M. Yıldız. (2013a). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Yayın Basım, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C. (2013b). *Bilim Felsefe ve Metodoloji*. Beta Yayın Basım, İstanbul.
- Schanze, E. (1999), “Contract, Agency, and the Delegation of Decision Making,” *Agency Theory, Information, and Incentives*. G. Bamberg ve K. Spremann (drl.). Berlin:Springer-Verlag, 461-479.
- Schein, E. H. (1995). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*. 30, 185–195.
- Swanda, J. R. (1999). Goodwill, going concern, Stocks and flows: A Prescription for moral analysis. *Journal of Business Ethics*. 9, 751-759.
- Ülgen, H. ve K. Mirza. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı)* Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Kuran’ı Kerim’in emirleri*. (2017). <https://www.diyamet.gov.tr>, (25.09.2017)
- Türkiye’nin İlk Standardı*. (2017). <https://www.tse.org.tr/>, (18.10.2017)

Şirket Anayasası. (2017), <http://www.pwc.com.tr/>, (09.11.1017), <https://www.deloitte.com.tr>, (09.11.2017)

Napolyon Bonapart Kodları. (2015). <http://www.britannica.com/topic/Napoleonic-Code>, (11.12.2017)

Batık Bankalar. (2014). [https:// www.bankalar.org.](https://www.bankalar.org.), (10.07.2014)

	<p>Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN – saruhan@marmara.edu.tr Professor of Management and Strategy, Marmara University, Faculty of Management Sciences, Istanbul (since 1994). Professor of Management and Strategy, Istanbul Technical University (ITU), Faculty of Management Sciences, Administrative Engineering Department. Professor of Management and Strategy, Istanbul University (IU), Faculty of Engineering, Industrial Engineering Department.</p>
	<p>A. Oğuz KARAOĞLU – karaoglu.oguz@gmail.com He graduated from Business Administration from Marmara University at 1981 and started his PhD studies in the same year also at Marmara University. In 1983, he left the programme and he worked 30 years both for multinational and Turkish companies. For the last 10 years, he worked as an executive board member. He retired 6 years ago and went back to finish his PhD studies in 2011.</p>