

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE KOBİLERİN BÜYÜME VE ŞİRKET
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Cihan ARSLANHAN

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE

Sivas
Temmuz 2015

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;

2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;

3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;

4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi;

Beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Cihan ARSLANHAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR	ix
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
GİRİŞ.....	1
1. İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM	3
1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1.1. Kurum Kavramı.....	3
1.1.2. Yönetim Kavramı	4
1.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı	5
1.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....	8
1.2.1. Adillik / Eşitlik	9
1.2.2. Şeffaflık	10
1.2.3. Hesap Verebilirlik.....	13
1.2.4. Sorumluluk.....	15
1.3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEM KAZANMASINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	17
1.3.1. Şirket Skandalları	17
1.3.1.1. Enron	18
1.3.1.2. WorldCom.....	19
1.3.1.3. Parmalat Skandalı.....	20
1.3.2. Finansal Krizler	21
1.3.3. Globalleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması	21
1.3.4. Birleşme ve Satın Almalar	22
1.3.5. Özelleştirme	23
1.4. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ ÜLKEMİZDE VE DÜNYADA DOĞUŞU VE GELİŞİMİ	24
1.4.1. Dünyada Yapılan Düzenlemeler.....	24
1.4.1.1. Cadbury Komitesi Yasası	25
1.4.1.2. Greenbury Raporu	26
1.4.1.3. Hampel Raporu.....	27
1.4.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	27
1.4.1.5. Sarbanes – Oxley Yasası	29
1.4.2. Türkiye’de Yapılan Düzenlemeler	30
1.4.2.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK).....	33
1.4.2.2. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)	36
1.4.2.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (T.K.Y.D.).....	36
1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	37
1.6. KURUMSAL YÖNETİMDE DEVLETE DÜŞEN GÖREVLER	38
2. KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA VE BÜYÜME	41

2.1.	KOBİ'LERİN TANIMINDA KULLANILAN KRİTERLER	41
2.1.1.	Nicel Kriterler	41
2.1.2.	Nitel Kriterler.....	41
2.2.	KOBİ TANIMI	42
2.2.1.	Türkiye'de Yapılan KOBİ Tanımı	42
2.2.2.	Avrupa Birliği KOBİ Tanıtımı	44
2.2.3.	Dünya Bankası KOBİ Tanıtımı	44
2.3.	FAALİYET ALANLARI ÇERÇEVESİNDE KOBİ'LER	45
2.3.1.	Ticaret Sektöründe Çalışan KOBİ'ler	45
2.3.2.	Üretim Sektöründe Çalışan KOBİ'ler	45
2.3.3.	Hizmet Sektöründe Çalışan KOBİ'ler	45
2.4.	KOBİ'LERİN ÖNEMİ	45
2.5.	KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA NEDENLERİ	48
2.6.	KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	51
2.6.1.	Kanunen Tanınma.....	54
2.6.2.	Varlığın Sürekli Kılınması	55
2.6.3.	Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	55
2.6.4.	Kurumsal Kimlik Kazanma	55
2.7.	KOBİ'LERDE BÜYÜME.....	56
2.7.1.	Büyüme İhtiyacının Doğması	58
2.7.2.	Büyüme Amacı.....	59
2.7.2.1.	Genel olarak KOBİ'lerde Büyüme Amacı	59
2.7.2.2.	KOBİ'lerin Uygulama Yönüyle Büyüme Amaçları	62
2.7.3.	Büyümeyi Engelleyen Faktörler	63
2.7.4.	KOBİ'lerde Büyüme Stratejisinin Önemi	65
2.7.5.	KOBİ'lerde Büyüme Sürecinde Kullanılan Faktörler	65
2.7.5.1.	Leasing Faktörü	65
2.7.5.2.	Factoring Faktörü	66
2.7.5.3.	Forfaiting Faktörü	67
2.7.5.4.	Franchising Faktörü	69
2.7.5.5.	Stratejik İş Birliği ve Lisans Anlaşmaları.....	69
2.7.5.6.	Birleşme Stratejisi.....	70
3	SİVAS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA	71
3.1.	SİVAS - MERKEZ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	71
3.2.	ALAN ARAŞTIRMASI.....	72
3.2.1.	Araştırmanın Önemi.....	72
3.2.2.	Araştırma Konusunun Amacı.....	72
3.2.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	73
3.2.4.	Araştırmanın Hipotezleri	73
3.2.5.	Verilerin Değerlendirilmesi.....	74
3.2.6.	Araştırmanın Sonuçları.....	74
	SONUÇ VE ÖNERİLER	117
	KAYNAKÇA.....	121
	EKLER	125
	ÖZGEÇMİŞ	129

KISALTMALAR

- AB : Avrupa Birliği
- Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme
- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- Ař : Anonim şirket
- BDDK : Bankacılık Dzenleme ve Denetleme Kurumu
- BİST : Borsa İstanbul
- EPDK : Enerji Piyasası Dzenleme Kurumu
- KOBİ : Kçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- LTD : Limited şirket
- OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- OSB : Organize Sanayi Bölgesi
- SEE : Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu
- TDK : Türk Dil Kurumu
- TKYD : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
- TMSK : Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
- TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
- TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
- UFRS : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Yönetime İlişkin Bazı Tanımlar ve Yayınlayanlar.....	8
Tablo 2. ABD’de Öne Çıkan En Önemli İşletme Skandalları.....	20
Tablo 3. 2003 Yılında Avrupa’yı Sarsan İşletme Skandalları.....	21
Tablo 4. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	32
Tablo 5. OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması.....	35
Tablo 6. Ülkemizde Yapılan KOBİ Tanımı.....	43
Tablo 7. Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Tanımı.....	44
Tablo 8. Kobilerin Ülke Ekonomisi İçindeki Yeri (Yüzde).....	46
Tablo 9. KOBİ’lerde Büyüme Yönelimi ve Uygulamalar.....	62
Tablo 10. Katılım Oranları.....	71
Tablo 11. Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Sonuçları (1).....	75
Tablo 12. Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Sonuçları (2).....	77
Tablo 13. Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Sonuçları (3).....	79
Tablo 14. Ki-Kare Testi Sonuçları (1).....	81
Tablo 15. Ki-Kare Testi Sonuçları (2).....	82
Tablo 16. Ki-Kare Testi Sonuçları (3).....	83
Tablo 17. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmenin Hukuki Yapısı ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	84
Tablo 18. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmenin Faaliyet Süresi ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	85
Tablo 19. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulunun Olma Durumunun İşletmede Çalışan Personel Sayısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	86
Tablo 20. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	87
Tablo 21. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	88
Tablo 22. İşletmede Önemli Yönetimsel Kararların Alınış Biçiminin İşletmenin Hukuki Yapısı İle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	89
Tablo 23. İşletmede Önemli Yönetimsel Kararların Alınış Biçiminin İşletmedeki Profesyonel Çalışan Sayısı ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	90
Tablo 24. İşletmede Önemli Yönetimsel Kararların Alınış Biçiminin İşletmenin Çalıştığı Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	91
Tablo 25. İşletmede Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına Yönelik Belli Bir Politika İzlemesinin İşletmeyi Kuran Kişi İle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo... ..	92
Tablo 26. İşletmenin Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına Yönelik Belli Bir Politika İzlemesinin İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	93
Tablo 27. İşletmede Çalışanların Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığının İşletmenin Faaliyet Süresiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	94

Tablo 28. İşletmede Çalışanların Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığının İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	95
Tablo 29. İşletmede Çalışanların Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığının İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	96
Tablo 30. İşletmenin İnternet Sitesine Sahiplik Durumunun İşletmenin Hukuki Yapısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	97
Tablo 31. İşletmenin İnternet Sitesine Sahiplik Durumunun İşletmeyi Kuran Kişinin Değişiklik Göstermesiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	98
Tablo 32. İşletmenin Kamuya Açıklanmış Misyona Sahip Olmasının İşletmenin Faaliyet Süresi ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	99
Tablo 33. İşletmelerde Şirket ve Çalışanlar İçin Oluşturulmuş Etik Kuralların Varlığı ile İşletmeyi Kuran Kişinin Değişiklik Göstermesini Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	100
Tablo 34. İşletmelerde Şirket ve Çalışanlar İçin Oluşturulmuş Etik Kuralların Varlığı ile İşletmede Çalışan Personel Sayısının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	101
Tablo 35. İşletmelerde Açık ve Yazılı Bir Şekilde Hazırlanmış İş Tanımlarının Mevcut Durumunun İşletmenin Hukuki Yapısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	102
Tablo 36. İşletmelerde Açık ve Yazılı Bir Şekilde Hazırlanmış İş Tanımlarının Mevcut Durumunun İşletmenin Faaliyet Süresiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo....	103
Tablo 37. İşletmelerdeki Kalite Belgesi Mevcudiyetinin İşletmenin Faaliyet Süresiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	104
Tablo 38. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı ile İşletmenin Faaliyet Süresinin Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	105
Tablo 39. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı ile İşletmede Çalışan Personel Sayısının Karşılaştırılmasını Çapraz Tablo.....	106
Tablo 40. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Uygulanma Düzeyiyle İşletmenin Hukuki Yapısının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	107
Tablo 41. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Uygulanma Düzeyiyle İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısının Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	108
Tablo 42. İşletmenin İnternet Sitesine Sahip Olmasının İşletmenin Son 3 Yılda Personel Sayısındaki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	109
Tablo 43. İşletmenin İnternet Sitesine Sahiplik Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Tüketimindeki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	110
Tablo 44. İşletmenin Açıklanmış Misyona Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Personel Miktarındaki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	111
Tablo 45. İşletmenin Kamuya Açıklanmış Misyona Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Tüketimindeki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo.....	112
Tablo 46. İşletmenin Kalite Belgesine Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Personel Miktarındaki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	113
Tablo 47. İşletmenin Kalite Belgesine Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Tüketimindeki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	114
Tablo 48. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı ile İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Miktarında Artışının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo.....	115

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri	9
Şekil 2. Kurumsallaşmanın Genel Olarak İzlediği Yol.....	52
Şekil 3. Kurumsallaşma Piramiti	53

ÖZET

Kurumsal yönetim en yalın anlatımla, bir işletmenin yönetimi ve yönetim organlarının denetimi olarak tanımlanabilir. Şirket skandalları, özelleştirmeler, krizler, birleşme ve satın almalar ile globalleşme kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan etkenlerdendir.

Kurumsal yönetim işletmeler açısından faaliyetlerini sürdürebilmesi, ülke ekonomisi açısından ise sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanması yönünden önemlilik arz etmektedir. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını muhafaza etmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan KOBİ'lerin; kurumsal yönetim ve büyüme stratejileri adına yapılan düzenlemeleri, konu hakkındaki gelişmeleri ve uygulamaları takip etmesi gerekmektedir.

Bu hususlar dikkate alınarak Sivas ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışı ile büyüme ve şirket özellikleri arasındaki farklılıkların incelenmesi adlı bir araştırma yapılmış olup ulaşılan anket verileri frekans analizleri ve ki-kare testi ile yorumlanmıştır.

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetime bakış açılarının olumlu olduğu ve kurumsal yönetim anlayışının, işletmelerin büyümesi ve şirket özellikleri ile arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, KOBİler, Büyüme

ABSTRACT

Corporate governance, the company's management and governing bodies is defined as the control. Corporate scandals, privatization, crises, mergers and globalization is one of the factors causing the increasing importance of corporate governance and acquisitions.

Corporate governance, in terms of the company can continue its activities, while the economy of the country is important in terms of ensuring sustainable economic development. Growing up in an economic structure, at least at the same rate of growth of enterprises, they are required to maintain their current position. SMEs in this regard; regulations on behalf of corporate governance and growth strategies, developments, and applications on the subject is required to follow.

This study was conducted a survey on institutionalization and growth of SMEs. Survey results were reviewed by frequency analysis and chi-square test. The survey results were reached in a statistically significant difference.

Keywords: Corporate governance, SMEs, Growth

GİRİŞ

Gelişen ve sürekli değişen ekonomi düzeninde KOBİ'lerin önemi yadsınamaz bir gerçektir. KOBİ'ler özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonominin itici gücü konumundadırlar.

KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde farklı pazarlardaki farklı talepleri karşılayabilmekte aynı zamanda yeni ve yaratıcı ekonomik faaliyet alanları doğurabilmektedirler. KOBİ'lerin ekonomiye katkılarının en fazla gözlemlendiği alan yarattığı istihdam hacmidir.

Değişen dünyada yeni gelişmelere uyum sağlamak ve küçük işletme sınıfından çıkarak büyük işletme grubuna girmek; hemen her KOBİ'nin hedefler arasında yer alır. KOBİ'lerin bu hedeflere ulaşamamalarının nedenleri; örgütsel yapıları, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışına sahip olmamalarıdır.

Kurumsallaşma, işletmede bütün süreçlerin hazırlanıp, bölümlere ve buralarda istihdam eden kişilere bu çerçevede görevlerinin verilmesi demektir. Kurumsallaşmış şirketler belli bir iş akış sistematiğine göre yönetilir. Kişiler yetki ve sorumluluklarını bilmekle kalmaz, görevlerini yerine getirmede gerekli donanımına da sahiptirler. Kurumsallaşmayla ilgili bilmemiz gereken en önemli şeylerden birisi de tek tip kurumsallaşma modelinin olmayışıdır. Her işletme için geçerli olan kurumsallaşma modelinin olmayışı çoğunlukla işletmeleri bu konuda teknik danışmanlık hizmeti ve eğitim almaya iter. Çünkü yanlış kurumsallaşma işletmeyi hantallığa itebilir ve bu yüzden şirketteki yaratıcı gelişme yok edilebilir.

KOBİ'lerimizin küresel rekabete karşı koyabilmesi için sağlıklı büyümesi, bunun için de kurumsallaşması gerekmektedir.

Yapılan çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim anlayışı ve bu anlayışı oluşturan ilkeler üzerinde durulmuş olup konu detaylıca açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde KOBİ'lerin özellikleri, KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışının uygulanabilirliği ve KOBİ'lerde büyüme konusuna yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise yapılan anket çalışması ile Sivas ili OSB’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsal yönetim sürecinde mevcut durumlarını ortaya koyulmaya çalışılmış ve kurumsal yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlara çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışının işletmelerin büyümesi ve şirket özellikleri ile arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Karşılıklı görüşme tekniğiyle yapılan anketin ana hipotezini “Kurumsal yönetim anlayışı büyüme unsurlarına göre farklılık gösterir” ve “Kurumsal yönetim anlayışı, işletmenin özelliklerine göre farklılık gösterir ”anlayışı oluşturur. Yapılan anket çalışmasında ulaşılan bilgiler, frekans ve ki-kare analizi ile yorumlanmıştır.

1. İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Kurum Kavramı

Kurum kavramı konusunda muhtelif tanımlamalar ve açıklamalar görülebilmektedir. Türk Dil Kurumu hukuki anlamda kurum kavramını “Aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devlette ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlamıştır (T.D.K).

Kurum, birden fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır. Kurum kavramı üç anlamda kullanılmaktadır (Canvar, Taşkın 2007:612);

- ✓ Bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamında,
- ✓ Bu yapının oluşturulmasına ilişkin süreci, yapılan faaliyetleri ve kurumlaşmayı,
- ✓ Toplumdaki diğer varlıklar arasındaki sosyal sisteme verilen isim.

Yaygın olarak ise kurum, bir arada yaşama süreci içerisinde bulunan insanların davranışlarını, eylemlerini, alışkanlıklarını, geleneklerini, değerlerini ve inançlarını ifade eden formel ve informel kurallar bütünüdür. Kurumların başlıca özellikleri ise şu şekildedir (<http://www.canaktan.org> 05/11/2014);

- ✓ Kurumlar, bir arada toplum halinde yaşayan insanların davranışları ve eylemleri sonucunda oluşurlar.
- ✓ Kurumların oluşmasında, kabul edilmesinde ve yaygınlaşmasında bilgi, öğrenme ve tecrübenin rolü büyüktür.
- ✓ Her toplumun kendine ait farklı alışkanlıkları, gelenekleri, değerleri ve inançları bulunmaktadır.
- ✓ Kurumlar, hem formel hem de informel kurallar bütünüdür.

1.1.2. Yönetim Kavramı

Yönetimin konusunda çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Benligiray 2005:23);

- ✓ Yönetim, insanların işbirliğini sağlayarak, onları belirli bir amaca yöneltme işlerinin ve çabalarının toplamıdır.
- ✓ Yönetim, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş yaptırma sanatıdır.
- ✓ Yönetim, kurumun amaçlarına ulaşması için gereken tüm faaliyetleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etme sürecini kapsar.

Yapılan tanımları göz önünde bulundurarak üç sözcüğün ayırt edici olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bunlar insanlar, amaç ve süreçtir (Benligiray 2005:23).

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağını bilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda insanoğlu birer yöneticidir. Örnek olarak anne ve babanın, işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetmesi verilebilir. Daha üst düzeyde ele alınacak olursa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de tamamının ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Güçlü 2003:62).

Yönetim en küçüğünden (aile gibi), en büyüğüne (devlet gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir. Farklı bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü 2003:63).

1.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim bireylerin, özel ya da kamu kurumlarının ortak yaşamlarını, faaliyetlerini yönetmek için uyguladıkları yöntemlerinin toplamı olarak düşünülebilir. Bu eylem biçimi tek bir uygulamayı, tek bir aracı değil tüm süreci ifade etmektedir. Bu süreçte farklı, zaman zaman çatışan çıkarların birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ve işbirliğinin oluşturması sağlanmaktadır. Bu haliyle süreç, resmi kuruluşlar kadar bireylerin ve kurumların oluşturduğu resmi olmayan girişimleri, düzenlemeleri ve işbirliklerini de içermektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ile çalışanları ve iş ilişkisinde bulunduğu kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin belirli ilke ve standartlara kurallara bağlanmasıdır (İpek 2009:5).

Hukuki olarak konunun uzmanlarından olan Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi Profesörlerinden Irvein kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır. Kurumsal Yönetim, bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendisine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının birleşimidir (Çemberci 2013:4).

Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim şirketlerin (T.K.Y.D. 2006:4);

- ✓ Sermaye ve insan kaynaklarını cezbetmesine,
- ✓ Etkin bir performans göstermesine,
- ✓ Hedeflerine ulaşmasına,
- ✓ Hukuki zorlukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, kanun, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarının birleşimidir.

Yukarıda özetlenen kaynak sağlayıcılarıyla ilişkilere bakışı dar anlamda, şirket yöneticileri, yönetim kurulu ve sermayedarlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Bu bakış açısı genişletildiğinde ise, şirketlerin diğer paydaşları ve toplumla olan ilişkisi de kurumsal yönetimin ilgi alanına dâhil olmaktadır (T.K.Y.D. 2006:4).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamıştır. Kurumsal Yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirket yönetimi yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirket amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koyar. Kurumsal Yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır (Çemberci 2013:5).

“Corporate Governance” yahut Türkçe ifadesiyle “Yönetişim’in” birden fazla tanımı olup farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Genel olarak (kurumsal) yönetişim kavramının adil, saydam, hesap verme ve sorumluluklar başta olmak üzere tüm kuralların iyi tanımladığı kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik bir anlayış olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda yönetişim / kurumsal yönetişim sadece özel sektörü değil kamusal alanı da kapsayan bir olgudur (Tekin 2003:1).

T.D.K’ya göre yönetişim; resmi ve özel kuruluşlarda idari ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımudur. Mezûr tanımda iki unsurun dikkat çekici olduğu söylenebilir. İlki, bir önceki cümlede söz edilen yetkinin ortak kullanımudur. Bir başka ifadeyle, tanımda özellikle vurgulanan, yetkinin tek başına kullanımı değil, yetkinin tek başına kullanımının yaratacağı olası sakıncaları azaltmak adına, “katılımcı bir anlayışla” hareket ederek yetki kullanımının üzerinde durulmaktadır. İkincisi ise, kavramın resmi ve özel kuruluşların ikisinde de uygulama alanı bulmasıdır.

Kurumsal yönetişim, işletmelerin yönetimi ve kontrolü bunların hissedarlarının menfaati açısından gözetimi ile ilintilidir (Demir 2009:1).

Kurumsal yönetim, en kısa ve öz tanımla “kurallara dayalı şirket yönetimi” demektir. Kuralların genel çerçevesi düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenir ve açıklanır. Bu kuralların bir kısmı uyulması zorunlu, diğer bir kısmı ise uyulması tavsiye edilen kurallar niteliğindedir (Aktan 2006:3).

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, rasyonel yönetim ilkelerine, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını izleyen sistemleri kurması, gelişmelere uygun örgütsel yapının oluşturulması, iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirilmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi, işletmenin bir sistem haline getirilerek verimli bir iş ortamının oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir (Cevher 2014:6).

Kurumsal Yönetim, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır (Fındıkçı 2005:82).

Kurumsal yönetim ilkeleri, yalnız özel sektör şirketlerine yönelik kavramlar olarak algılanmamalıdır. Özel sektör kuruluşlarının yönetimi kadar kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminin de bu ilkeler etrafında yapılması gerekmektedir. Adillik/eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yönetim konusunda genel olarak benimsenmesi gerekli olan ilkelerdir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, Avrupa Birliği adaylık sürecine de önemli katkılarda bulunacak bir anlayış değişikliğinin de ifadesidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri etrafında örgütlenmiş bir kamunun, devlet-vatandaş ilişkilerinin yeniden tanımlanması ihtiyacına cevap verilebileceği ifade edilebilir. Bu ilkeler etrafında yeniden yapılanan kamu ve özel sektörleriyle, makroekonomik yapısını istikrara kavuşturmuş bir Türkiye'nin önünde herhangi bir engel kalmayacaktır (Özilhan 2002:7).

Tablo 1. Kurumsal Yönetime İlişkin Bazı Tanımlar ve Yayınlayanlar

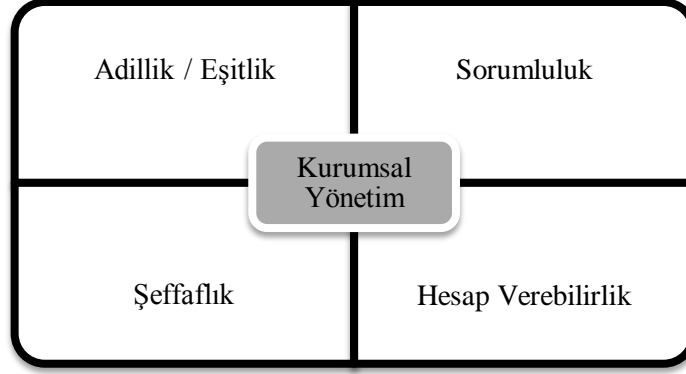
ÜLKE ÖRGÜT	YAYIMLAYAN	TANIM
OECD	OECD	Bir şirketin yürütülmesinde ve kontrolünde kullanılan içsel araçlar
Belçika	Brussel Menkul Kıymetler Borsası ve Bankacılık ve Finans Komisyonunun İkili Kodu	Bir şirketin yönetimi bağlamında şirketin yönetim organı, sahipleri ve şirketin faaliyet durumundan doğrudan etkilenen diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ilke
Danimarka	Norby Raporu ve Önerileri	Bir şirketin yönetim ve kontrolüne ilişkin uygulanan kurallar
İngiltere	Cadbury Report	Bir işletmenin yönetim ve kontrolüne ilişkin sistem
Hollanda	Emeklilik Fonları Bakımından Kurumsal Yönetim Araştırma Vakfı	Bir şirketin yönetimi ve yönetim organının denetimine ilişkin yöntemler

Kaynak: CENGİZ Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi Borsa İstanbul’da Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (2013)

1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Gerek Dünyada gerekse ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için birçok sebep bulunmaktadır. Şirketlerin adillik/eşitlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik kurumsal yönetim kavramı, özellikle Amerika’da yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır. Uluslararası düzeyde özellikle Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında ise revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülkelerde yapılan düzenlemelerine referans olma açısından önemli bir yere sahiptir. Avrupa Birliği’nde de 2004 yılında Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş, kurumsal yönetim açısından önemli tavsiye kararları ve direktif taslakları yayınlanmıştır. Olmazsa olmaz dört temel ilke üzerine kurulu olan Kurumsal Yönetim İlkeleri; adillik/eşitlik,

hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk başlıkları altında ele alınmaktadır (Çemberci 2013:7).



Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

1.2.1. Adillik / Eşitlik

Bu ilke şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranmasını ifade etmekte olup, hissedarların haklarının korunması bu ilke kapsamında gerçekleşmektedir. Eşit yönetim anlayışının getirdiği bir zorunluluk olan bu ilkede, şirket yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta olması gerekir. Adillik/eşitlik kavramı sadece yöneticiler ya da paydaşlar açısından ele alınmamalıdır. Şirketin tüm çalışanlarına karşı eşit bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği vb. konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır (Sönmez, Toksoy 2011:4-5).

O.E.C.D. tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde, adillik ve eşitlik ilkesi hissedarların adil muamele görmesi başlığı altında anlatılmıştır. Söz konusu başlıkta adillik ve eşitlik ilkesi şu şekilde ifade edilmiştir.

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır. Hissedarların eşit muamele görmesi için yapılması gerekenler ise şunlardır (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014);

- i.** Aynı tertip hisse sahibi hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
- ✓ Herhangi bir tertipteki tüm hisseler aynı hakları içermelidir. Bütün yatırımcılar hisse satın almadan önce herhangi bir tertipteki hisselerle dair haklar ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidir. Oy haklarındaki her türlü değişiklik bu değişiklikten olumsuz şekilde etkilenecek olan tertip hisselerin onayına sunulmalıdır.
 - ✓ Azınlık hissedarlar, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden ve hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarların kötü niyetli muameleleri veya bu hissedarların kendi çıkarları doğrultusunda sahip oldukları gücü azınlık hissedarlara karşı kötü niyetle kullanmaları engellenmeli ve azınlık hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır.
 - ✓ Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun yed'i eminleri ya da atadığı mümessilleri tarafından atılmalıdır.
 - ✓ Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
 - ✓ Genel kurul toplantılarının işlem ve usulleri, tüm hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanınmalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.

ii. İçerden öğrenenlerin ticareti ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muameleler yasaklanmalıdır.

iii. Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamaları gerekmektedir.

Özetle adillik veya eşitlik ilkesi, kurumların yasal çerçeveler içerisinde hareket etmeleri ve kişilerin kendi davranışlarına, kanunun tatbik edilebileceğini kabul etmeleri anlamına gelmektedir.

1.2.2. Şeffaflık

Son yıllarda gerek ülkemizde gerekse dünyada yaşanan finansal krizler şirket skandalları, şeffaflık ilkesinin önemini ve uygulanması gerektiren bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda şirketlerin finansal durumlarını raporlamada kullandıkları yöntemler ve standartlar da önem kazanmıştır. Örneğin ABD'de

meydana gelen en önemli şirket skandallarından olan Worldcom ve Enron sonrasında yasalaşan Sarbanes-Oxley Yasası şirketleri daha şeffaf hale getirmiştir. Yasa sonucu şirketler öncelikli olarak bilanço dışı aktiviteleri olmak üzere tüm faaliyetlerini daha ayrıntılı bir şekilde beyan etmek zorunda kalmışlardır (Sönmez, Toksoy 2011:64-65).

Şirketlerin yalnız geleceğe yönelik faaliyetleri, karşılaşacağı riskleri değil, öncesindeki bazı faaliyetleri de yatırımcılara duyurması gerekmektedir. Özellikle kamuoyu ile karşılaştırılabilir bir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapmaları gerekliliği iyi uygulamalarda ortaya konmaktadır (Sönmez, Toksoy 2011:64-65).

Bu ilke Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin 4'üncü maddesinde kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık başlığı altında açıklanmıştır. İlgili maddenin açıklaması ise şu şekildedir. “Kurumsal yönetim, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır” şeklindedir. Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık ilkesi şu şekilde ifade edilebilir (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014);

i. Açıklamalar aşağıdaki belirtilen konularda ancak bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla, şu maddi bilgileri içerisinde barındırmalıdır.

- ✓ Şirketin mali ve operasyonel durumu ve işletme kâr-zarar hesabı,
- ✓ Şirket hedefleri,
- ✓ Çoğunluk pay sahipliği ve oylama hakları,
- ✓ Yönetim kurulu üyeleri, başlıca yöneticiler ve bunlara yapılan ödeme ve ücret sistemleri,
- ✓ Öngörülebilir maddi risk faktörleri,
- ✓ Çalışanlar ve diğer doğrudan çıkar sahipleriyle ilgili maddi konular,
- ✓ Yönetim yapısı ve politikaları,

ii. Bilgi hazırlanmalı, denetlenmeli ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır.

iii. Mali beyannamelerin hazırlanma ve sunulma yöntemleri hakkında dışarıdan ve objektif bir güvence oluşturmak için yıllık denetim bağımsız bir denetçi tarafından yapılmalıdır.

iv. Bilgi yayma kanalları ilgili bilgiye kullanıcılar tarafından adil bir biçimde, zamanında ve düşük maliyetle erişilmesini sağlamalıdır.

Şeffaflık ilkesi; mevcut durum ve olaylar hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılabilir olmasını ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesi, katılımcıların piyasa beklentileri hakkında bilgilendirilme gerekliliğine vurgu yaparak, belirsizlik zamanlarında piyasalarda istikrarın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Şeffaflık ilkesinin bir gereği olarak, işletmeler pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmalı, dünyadaki son güncel gelişmelerin ülke koşulları göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi yapılmalı, periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgilerin bir standarda bağlanıp işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılı bir şekilde sağlanmalıdır. Özetle ifade edilecek olursa şeffaflık ilkesi, bilginin ulaşılabilir olmasını sağlama amacına yönelik düzenlemeleri içermektedir (Dinç, Abdioğlu 2009:160).

Şeffaflıkla ilkesi, şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Zira yatırımcılar ancak tatminkâr düzeyde kaliteli bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaktır. Bu nedenle, şirketin geçmiş dönem performansı ile birlikte geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşıcağı önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri teşvik etmektedir (<http://www.denetimnet.net> 20/05/2015).

Şeffaflık ilkesinde karşılaşılan temel sıkıntılardan biri de çeşitli ülkelerde uygulanmakta olan muhasebe standartlarındaki farklılıklardan kaynaklı olarak finansal bilgilerin karşılaştırılabilirliğinden uzaklaşmasıdır. Mezkur bilgilerin karşılaştırılabilirliğini sağlanması amacıyla, A.B. 2005 yılından başlamak üzere tüm halka açık şirketlere, konsolide tablolarını Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi tarafından yayınlanmakta olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları uyarınca hazırlanmasını zorunlu kılmıştır. Ülkemizdeki Türk Muhasebe Standartları Kurulu da 2006 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Türkçe 'ye çevirmiştir (<http://www.denetimnet.net> 20/05/2015).

1.2.3. Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verme sorumluluğu, hesap verebilirlik olarak ta bilinmektedir. Bu ilke, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenmenin gerekli olduğunu işaret eder. Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini öngörmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleri ile ilgili hususlardan da bahsetmekte olup işletme ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır. İşletme ile ilgili paydaşlar; pay sahipleri ile birlikte işletme çalışanları, alacaklıları, tedarikçileri müşterileri, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini kapsamaktadır (Dinç, Abdioğlu 2009:160).

Bu ilke Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin 5'inci maddesinde yönetim kurulunun sorumlulukları başlığı altında açıklanmıştır. İlgili maddede hesap verebilirlik “ Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından idarenin sürekli olarak etkin şekilde denetimini ve yönetim kurulunun gerek şirkete, gerekse hissedarlara karşı hesap vermesini sağlamaktadır” şeklinde ifade edilmiştir. Yönetim kurulunun sorumlulukları ise şunlardır (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014);

i. Yönetim Kurulu üyeleri tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli titizlik ve özenle, şirketin ve hissedarların en uygun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler.

ii. Yönetim Kurulu kararlarının değişik hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adilane davranmalıdır.

iii. Yönetim Kurulu yürürlükteki yasalara uygunluğu teminat altına almalı ve doğrudan ilgili çıkar sahiplerinin çıkarlarını dikkate almalıdır.

iv. Yönetim Kurulu aşağıdaki hususları içine alan temel işlevleri yerine getirmelidir.

- ✓ Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve işletme planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; icraatı ve şirket performansını zamanında denetlemek; ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
- ✓ Önemli yöneticileri seçmek, ücretlerini ödemek, denetlemek, gerekli olduğu durumda değiştirmek ve yönetimin pürüzsüz şekilde el değiştirmesi planlarına nezaret etmek.
- ✓ Yönetim kademesini ve kurul üyelerine yapılan ödeme ve ücret sistemini gözden geçirmek, resmi ve şeffaf bir atama süreci sağlamak.
- ✓ Şirket varlıklarının yanlış kullanılması ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını zamanında denetleyip sevk ve idare etmek.
- ✓ Şirketin bağımsız denetçilik dahil, muhasebe ve mali rapor sistemlerini güvence altına almak ve özellikle risk denetimi, mali kontrol ve yasalara uygunluk açısından uygun denetim sistemlerinin işler olmasını sağlamak.
- ✓ Yönetim kurulunun tabi olduğu yönetim uygulamalarının yeterliliğini denetlemek ve gerekli oldukça değişikliklere gitmek.
- ✓ Kamuoyuna açıklama yapmak ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

v. Yönetim Kurulu, özellikle idareden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- ✓ Yönetim kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda yönetici kurul üyesi atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklara mali raporları tutmak, atamalar, yöneticilerin ve kurulların ücretlerinin ödenmesi örnek verilebilir.
- ✓ Kurul üyeleri sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.

vi. Sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, yönetim kurulu üyeleri doğru, gerekli ve geçerli bilgiye zamanında erişebilmelidir.

İşletme faaliyetinin öncesinde, esnasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine hesap verme sorumluluğu ilkesi faaliyetin sonrasını kapsamaktadır. Mezkûr ilke yönetim kurulunun tepe yönetim

performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerinin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetimi arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir iş bölümü, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle, kurumsal yönetimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı işleyişi ile ilgili düzenlemeler ağırlıklı bir yer tutmalıdır (T.K.Y.D. 2006:7).

Hesap verme sorumluluğu ilkesinde şirket yönetimiyle ilgili sorumlulukların, kurulların açık bir şekilde tanımlanması gerekirken, yönetici ve menfaat sahiplerinin ortak çıkarlarının yönetim kurulu tarafından kollanması ifade edilmektedir. Hesap verme sorumluluğu ilkesi şirkette yetkiyi ve otoriteyi elinde tutan ve kullanan kişilerin nasıl bir yol izlediklerini hangi yollara başvurdıklarını bunları nasıl kullandıklarını değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkmıştır. Hesap verme sorumluluğu ilkesi aslında yetkili kişilerin hareketlerini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını menfaat sahiplerine açıklama zorunluluğunu ifade eder. Bu doğrultuda hesap verme sorumluluğu ilkesi hukuki ya da mali sorumlulukla herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır (Sönmez, Toksoy 2011:65).

Hesap verebilirlik, yalın bir anlatımla bir kimsenin yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması şeklinde tanımlanır. Hesap verme sorumluluğu, kendilerine kaynak tahsis edilenlerin ya da yetki verilenlerin mevcut yetki ve kaynakları ne kadar etkin kullandıklarını sergileme sorumluluğunu ifade etmektedir. (Aktan 2006:12).

1.2.4. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin; hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun, yönetmelik vb. düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Fakat Kurumsal Yönetim İlkeleri, genel

olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri bu bağlamda, çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinde alacaklıların hakları üzerinde de durulmakta; etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulmasının altı çizilmektedir (T.K.Y.D. 2006:7).

Sorumluk ilkesi, OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin 3. maddesinde kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü başlığı altında ifade edilmiştir. İlgili başlıkta sorumluk; “Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin, verimli bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir” şeklinde açıklanmış ve şu hususlara dikkat çekmiştir (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014);

i. Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin kanunla korunan haklarına saygı gösterilmesini teminat altına almalıdır.

ii. Doğrudan çıkar sahibi olan kesimlerin çıkarlarının yasalarla korunduğu durumda, bütün ilgili çıkar sahipleri haklarının ihlali karşısında yeterli telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

iii. Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin katılımı açısından performans geliştirici mekanizmalara izin vermelidir.

iv. Doğrudan çıkar sahipleri şirket yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, gerekli bilgilere erişebilmelidir.

Bu ilkede, şirket içi ve şirket dışına karşı olan tüm sorumluluklarının belirlenmesi istenilmektedir. Bu doğrultuda, şirketlerin kendi pay sahipleri için artı değerler yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum göstererek faaliyetlerini sürdürmeleri, şirket içinde gerekli görev dağılımlarının yapılarak birimlerin sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve bu birimlerin şirketin

yönetim kurulu ile ilişkilerinin çerçevesinin ortaya konulması, bağımsız ve etkin olarak şirket lehine çalışabilecek bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönetim kurulunda görev verilmesi gerekmektedir (<http://www.hakanguclu.com> 28/10/2014).

Sorumluluk, şirket idaresinin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, şirket içi düzenlemelere, esas sözleşmeye, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim ile şirketler ve hissedarlar arasında etkin ve mali yapıyı güçlendirici bir işbirliğinin yapılması ise ayrıca desteklenmelidir (Pamukçu 2011:135).

1.3. Kurumsal Yönetimin Önem Kazanmasına Neden Olan Faktörler

1.3.1. Şirket Skandalları

1980'lerin başından itibaren işletmelerin kötü yönetilmesinin neden olduğu sorunlar tartışılmakla birlikte, sonrasında 1997 ortalarında Uzak Doğu ülkelerinde yaşanan mali sorunlar, kurumsal yönetimin ortaya çıkmasında belirleyici etkenlerden biri olmuştur.

Ancak kurumsal yönetimi bugünkü anlam ve önemde gündemimize taşıyan, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere makroekonomilerde yaşanan ve dünyayı etkisinde bırakan, kötü yönetim, muhasebe ve denetim hilelerinin sebep olduğu şirket iflaslarıdır. Son yıllarda yaşanan mali sorunların ve özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkan; Enron, WorldCom, Xerox, Hollanda'da gündeme gelen Ahold, İtalya'da karşılaştığımız Parmalat, ve Çin'de meydana gelen Yanguangxia gibi şirketlerde yaşanan kötü yönetim uygulamaları sonucunda kurumsal yönetimin önemi çok daha ciddi ve kalıcı şekilde ortaya çıkmıştır (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014).

1.3.1.1. Enron

Merkezi ABD'nin Houston eyaletinde olan Enron şirketi; 1985'te iki doğal gaz şirketinin bir araya gelmesiyle oluştu. Kısa zamanda Amerikan enerji piyasalarının serbestleşmesiyle gelişti. Future sözleşmeler adeta Enron adıyla anılmaktaydı. ABD'de 1980'lerin ortalarında petrol fiyatları istikrarlı biçimde düşmeye başlamıştı. Doğal gaz alıcıları bu dönemde fuel-oil gibi alternatif ucuz enerji kaynaklarına yöneldiler. Tam bu sırada Enron'un öncülüğündeki endüstri şirketleri piyasanın kurallarından arındırılması için yoğun lobicilik faaliyetlerine girişmeye başladılar. Bunların sonucunda oluşturulan yeni piyasada da Enron future sözleşmelere girişti. Hemen sonrasında Enron şirketi, benzer fırsatı serbestleşen elektrik piyasasında da edindi. 1990'ların ikinci yarısında Enron, yeni piyasalara girerek faaliyet alanını genişletti. Sonuçta 1980'li yılların küçük çapta bir boru hattı şirketi olan Enron, 2010 yılında toplam geliri 100 milyar doları bulan dünyanın sayılı en büyük enerji şirketlerinden biri haline gelmişti. Aynı yıl itibariyle temel verilerine bakıldığında toplam aktifleri 65.5 milyar dolar ve toplam çalışan sayısı 19.000'e ulaştı (Tonus 2013:173).

2001 yılının Ekim ayında şirketin denetçi firması olan Arthur Andersen Enron'un iştiraklerinden bir bölümündeki borç ve zararların Enron'un mali tablolarında yer alması gerektiğini kamuoyuna duyurduğunda bunun manası; Enron'un dönem faaliyetlerinin 1 milyar dolarlık zararlarla sonuçlanmasıydı. Bu beklenmedik gelişme üzerine Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu ve ondan sonra da olayın ciddiyetine binaen Adalet Bakanlığı ile ABD Kongresi'nin soruşturmaları birbirini izledi. Soruşturmalarla birlikte Enron şirketinin hisseleri ve bonoları değer kaybetmeye başladı. Şirket derecelendirmeleri aşağı çekildi. 2001 yılının sonuna gelindiğinde Enron'un iflas başvurusunda bulunmaktan başka çaresi kalmamıştı. Bu başvurudan hemen sonra SEC, soruşturmayı Enron'un denetçi firmasını içerecek şekilde (Arthur Andersen) genişletti. Soruşturmanın ilk ortaya çıkardığı sonuçlar açıklandığında gerçekten Enron şirketinde önemli şirket evraklarının imha edildiği hatta bu işlemlerin soruşturma sürecinde de devam ettiği ortaya çıktı. 2002 yılında mahkeme denetimi yapan Arthur Andersen firmasını Enron soruşturmasında adaletin gerçekleştirilmesini engellemekten suçlu buldu ve böylece Arthur Andersen

firmasının ömrü de noktalanmış oldu. 2002 yılı sonunda Adalet Bakanlığı Enron yöneticileri aleyhine kamu davası açmaya karar verdi. 2006 yılında ise kamu davası sonucunda jüri, yönetim kurulu başkanı ve CEO'sunu suçlu buldu (Tonus 2013:173).

1.3.1.2. WorldCom

25/06/2002 tarihinde A.B.D'nin iletişim devi WorldCom'un 3,8 milyar dolarlık muhasebe usulsüzlüğü yaptığı ortaya çıktı. Şirketin yaptığı açıklamada, WorldCom'a ait harcamaların "İlgisiz hesaplarda saklanarak, şirketin malî durumunun gerçeğe aykırı bir biçimde gösterildiği" kabul edilmiş ve mevcut durumun sorumlu ilan edilen baş muhasebe yetkilisi Scott Sullivan'ın işine de son verildiği bildirilmiştir. Şirket açıklamasında, ortaya çıkarılan usulsüzlüğün WorldCom yönetimini de şaşkınlığa çevirdiğini belirtirken, baş muhasebe yetkilisinin kovulmasının yanı sıra, şirket başkan yardımcısı ve denetçilik görevlerini yürüten David Myers'ın istifasının da kabul edildiğini bildirmiştir. WorldCom skandalında görüldüğü üzere gelişmiş kapitalist ülkelerde dev ölçekli firmaların insan riskine karşı hazırlıksız yakalanabilecekleri görülmektedir. Basel İki komitesinin bankaların sermaye yapıları için zorunlu tutacağı operasyonel risk kavramının içerisinde önemli bir yere sahip olan "İnsan" faktörünün önemi finans dünyasında yakın tarihlerde yaşanan skandallarla kendisini göstermektedir. Operasyonel risk; faaliyet sırasında sistemin, personelin yaptığı hatalardan veya kanunlara uyulmamasından kaynaklanan bir risk türüdür. Yapılabilecek çok küçük bir hata finans piyasalarında kelebek etkisine yol açabilmektedir. Enron şirketinin batışıyla gündeme gelen büyük şirketlerin karıştığı yolsuzluk ve usulsüzlük skandallarının bir örneği kabul edilen bu gelişme, ABD'de New York Borsası'nda ise dalgalanmalara neden olmuştur (<http://www.akademiktisat.net> 06/01/2015).

Tablo 2. ABD’de Öne Çıkan En Önemli İşletme Skandalları

Enron	WorldCom	Tyco
<ul style="list-style-type: none">• Enerji ticareti üzerinde yoğunlaşmış bir şirket olan Enron, 2000 yılında ABD’nin en büyük 500 şirketi sıralamasında yedinci sırada yer almıştır.• Şirketin iflasındaki en önemli nedenler, yasal ve/veya yasadışı olarak uygulanan bazı muhasebe kuralları vb. olmuştur.• Ayrıca, şirket yöneticileri, kendi servetlerini artırmak için yasa dışı ve/veya ahlak dışı davranışlara girmişlerdir. Bununla birlikte, şirketi denetlemekle veya izlemekle yükümlü bağımsız denetim şirketleri, derecelendirme şirketleri ve hisse senedi analistleri görevlerini yapmamışlardır.	<ul style="list-style-type: none">• ABD’nin ikinci ve en büyük telekomünikasyon şirketi olan WorldCom’da, muhasebe usulsüzlüğü yapılmıştır.• WorldCom, 2001’de ve 2002’nin ilk çeyreğinde kârını şişirerek, 3.8 milyar dolardan daha fazla olduğunu açıklamıştır. Bu açıklama, finansal analistleri şaşırtmıştır.	<ul style="list-style-type: none">• İleri teknoloji şirketi olan Tyco’nun eski CEO’su Dennis Kozlowski ve eski CFO’su Mark H. Swartz şirketten 600 milyon dolar çalmakla suçlanmıştır.• Tyco’nun muhasebe usulsüzlüğü yaptığının ortaya çıkmasıyla birlikte, hisse senetleri iki günde % 20 gerilemiş ve 80 milyar dolarlık şirketin piyasa değeri, iki günde 63 milyar dolara düşmüştür.

Kaynak: Doğan Nilhun, İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş, Selçuk Üniversitesi Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü, Konya 2009

1.3.1.3. Parmalat Skandalı

2001 yılında ortaya çıkan Enron skandalı, iş dünyasının tanık olduğu en büyük skandallardan biri olarak tarihe geçmiştir. 2003 yılında patlak veren Parmalat skandalı ise “Avrupa’nın Enron’u” olarak ifade edilmektedir. 1961 yılında Calisto Tanzi tarafından bir aile ve gıda şirketi olarak kurulan Parmalat, hızla büyüyerek 7,6 milyar Euro’luk yıllık ciro ile İtalya’nın en büyük gruplarından biri haline gelmiştir. Bankalar Parmalat’a her zaman kârlı bir müşteri gözü ile bakmışlar ve işletmenin bilançosunda ki belirsizlikleri ise görmezden gelmişlerdir. Skandalı tetikleyen olay, Parmalat’ın 2003 yılının Şubatında 500 milyon Euro’luk bono ihracını piyasa olumsuzluklarını bahane ederek iptal etmek zorunda kalmasıdır. Sonuç olarak Parmalat’ın bütçe açığının 7-13 milyar Euro arası olduğu belirtilmektedir. Enron olayında olduğu gibi olayda gözler yine denetim firmalarına çevrilmiştir. Bu olayla beraber İtalya’da denetim ile ilgili birçok yasal değişikliğe gidilmiştir (<http://www.akademiktisat.net> 06/01/2015).

Tablo 3. 2003 Yılında Avrupa'yı Sarsan İşletme Skandalları

Parmalat	Ahold	Adecco
<ul style="list-style-type: none">• İtalyan gıda ve süt ürünleri grubudur.• Uydurma varlıklar: İddia edilen varlıkların % 38'i banka hesaplarında olup, işletme soyulmuştur.• İşletme, bankaları ve paydaşları 18 milyon dolar dolandırmıştır.• Amerikalı yatırımcılar 1.5 milyar dolar kaybetmiştir.	<ul style="list-style-type: none">• Hollanda süper market grubudur.• Ahold'un 2001 ve 2002 yılı ilan etmiş olduğu kar rakamının, olması gerekenden 500 milyon \$ fazla olduğu bildirildiğinde, hisse senedi fiyatı bir günde % 63 oranında kayba uğramıştır.• CEO ve CFO işten çıkarılmıştır.	<ul style="list-style-type: none">• İsviçre geçici istihdam ajansıdır.• Bilgi Teknolojileri (IT) güvenliği, ücret bordrosu ve gelir konularını kapsayan problemler yaşanmıştır.• Kuzey Amerikalı CEO ve CFO görevinden ayrılmıştır.• Skandalın patlamasından sonraki ilk gün, hisse senetleri % 48 oranında düşmüştür.

Kaynak: Doğan Nilhun, İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş, Selçuk Üniversitesi Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü, Konya 2009

1.3.2. Finansal Krizler

Finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok şirketi etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması ya da kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, kurumsal yönetim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir (Aktan 2006:8).

1.3.3. Globalleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması

Uluslararası şirketlerin giderek güç kazanması ve buldukları ülkelerde daha etkin bir hale gelmesi, uluslararası şirket birleşmeleri ve özellikle 2008 mali krizinden sonra güvenli liman arayan mali kaynaklar, Arap ülkelerinde yaşanan değişimler nedeniyle sermaye hareketlerinin güvenli yatırım alanları araması da giderek kurumsal yönetimi daha çekici ve güncel hale getirmiştir (Aktan 2006:8).

Mezkûr nedenlerden dolayı, uluslararası fon hareketliliği artmış, kaynak sağlayan ülkeler, yüksek getiri sağlayan güvenilir yatırım alanlarına yönelmişlerdir.

Son yıllarda ülkemize yönelik yabancı kaynak girişi ve T.T.K'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yeniden düzenlenmeye gitmesi bu doğrultuda değerlendirilebilir. Günümüzde yatırımcılar, hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedir. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. Başka yönden bakılacak olursa artan uluslararası ekonomik bağımlılık geliştirmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır (Aktan 2006:8).

Gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelerin sermaye piyasaları her geçen gün biraz daha birleşmektedir. Diğer taraftan geliştirmekte olan ülkelere yatırım yapan gelişmiş ülke kurumsal yatırımcılarının çeşitliliği de artmaktadır. 1970'li yıllarda geliştirmekte olan ülkelere giren yabancı fonların kaynağı çoğunlukla gelişmiş ülke bankaları iken, 1990'lı yıllardan itibaren tahvil ve hisse senedine yatırım yapan kurumsal yatırımcıların önemi artmıştır. Geliştirmekte olan ülkelerin küresel piyasalarla bütünleşmesi, bu ülkelerin kullanabilecekleri fonların miktarını arttırarak ekonomik gelişimlerine büyük katkıda bulunmuştur. Öte yandan finansal bütünleşme geliştirmekte olan ülkelerin piyasalarını ve ekonomilerini gelişmiş ülkelerdeki gelişmelere açık hale getirmiştir. Dünyadaki sermaye piyasalarının bütünleşmesi ve özellikle Avrupa Birliği'nin tek para birimi (Euro) kullanmaya başlaması sonucu daha da büyüyen sermaye piyasaları, kurumsal yönetime olan ilgiyi de önemli ölçüde arttırmıştır (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014).

1.3.4. Birleşme ve Satın Almalar

İçinde bulunduğumuz dönemde, kurumsal yönetimin önemini daha da artıran etkenlerden biri de artan rekabet koşullarının beraberinde getirdiği konsolidasyon eğilimidir. Giderek artan bir şekilde iş yaşamının gündemine girmekte olan şirket birleşme ve satın almaları, iş görme kültüründe zorunlu bir değişim yaşanmasına neden olmaktadır. Yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde daha formel süreçlere sahip olan şirketlerin çalışma kültürleri, birleşme sonrası yeni şirketin süreçleri

üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olmaktadır. Birleşme öncesinde şirket içinde uzun vadeli ilişkilerin getirdiği güven nedeniyle açık ve net biçimde tanımlanmamış olan birçok konu, ortaklar arasında hesap verebilirliğin sağlanması ve tarafların ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla daha biçimsel yöntemlere dayandırılarak karşılıklı yükümlülükler net olarak ortaya konmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi, görev tanımlarının yapılması, yıllık çalışma planının oluşturulması, performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ve yönetim kurulu toplantılarının gündeme bağlanarak daha düzenli bir şekilde yürütülmesi buna örnek gösterilebilir (T.K.Y.D. 2006:9).

1.3.5. Özelleştirme

İngiltere’de başlayan özelleştirme dalgası, Latin Amerika (Arjantin, Brezilya, Meksika gibi) Batı Avrupa (Almaya, Hollanda gibi) ve özellikle eski Demir Perde ülkelerinde etkili olmuştur. Devletin, özelleştirilen şirketlerde, kamu adına ortaklık rolünü üstlenmesi tüm dünyada kurumsal yönetim kavramına yeni bir boyut getirmiştir. Özelleştirmelerde genelde halka arz yöntemi kullanıldığı için menkul kıymet borsalarının önemi artmış ve küçük yatırımcıların haklarının korunması konusunun önemi daha dikkat çekmeye başlamıştır. Özelleştirme akımı, özelleştirilen şirketlerin mülkiyetleri ve yönetimleri hakkında da birçok soru işaretini gündeme taşımıştır (<http://www.kgk.gov.tr> 25/11/2014).

Türkiye’de 1986 yılı ile 2011 yılları arasında, iktidara gelen tüm hükümetler (koalisyonla kurulan hükümetleri dâhil olmak üzere) tarafından özelleştirme işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte 43 Milyar 79 Milyon Dolarlık bir gelir elde edilmiştir. Bahsi geçen tarihlerden sonra özelleştirme işlemleri yapılmış olup yeni özelleştirme gelirleri de elde edilmiştir (www.oib.gov.tr 01/01/2015).

1.4. Kurumsal Yönetim Anlayışının Ülkemizde ve Dünyada Doğuşu ve Gelişimi

1.4.1. Dünyada Yapılan Düzenlemeler

Kurumsal yönetim kavramı ile ilk karşılaşmamız Adam Smith'in 1776 tarihli "Ulusların Zenginliği" adlı eseriyedir. Bu eserde Adam Smith "Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olması nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmâl, az veya çok daima hakim olur" ifadeleri kullanmıştır. 1932 yılına gelindiğinde Berle ve Means'in "Modern Kurum ve Özel Mülkiyet" adlı eserinde ortaya attıkları tespit Adam Smith'inkine çok benzemektedir. Berle ve Means mali olmayan en büyük 200 Amerikan şirketinde hisse senedi sahibi olanların bu şirketlerde küçük paylara sahip yatırımcılar olduklarını saptamışlardır. Bu durum sonucunda küçük hissedarların şirketin yönetimini denetlemeleri sonucu elde edecekleri ek getiri de az olacaktır. Sonuç olarak şirketin mutlak hâkimiyeti paydaşlarda değil şirket yöneticilerinde olacaktır (Sönmez, Toksoy 2011:59).

Kurumsal yönetim konularının ABD, Avrupa ve Japonya'da 19. yüzyıldan günümüze kadar yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir. Kurumsal yönetim kavramı, öncelikle ABD'de ele alınmış, oradan da İngiltere'ye geçmiş olup 1990'lı yıllarda kıta Avrupa'sında ve tüm dünyada, özellikle de Asya'da önemli bir tartışma konusu olarak gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri, 1980'li yıllardan itibaren yeni bir gelişim sürecine girmiştir. Özellikle 1980'lerin sonundan itibaren şirketlerin mali yapıları ile şirket yönetimi arasındaki ilişki ve bunun oluşturduğu hassas ekonomik etkiler irdelenmeye başlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin şirket faaliyetlerine ilişkin denetleyici işlevi, yöneticilerini daha başarılı olma ve uzun dönemli stratejilerle şirket performansını yükseltmeye yöneltmektedir (Sakarya, Özmen 2008:108).

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayatımıza girmesi, şekillenmesi Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı liderliğinde 1999 yılına dayanmaktadır. Bu tarihin oluşmasında ise 1997-1998 yıllarında yaşanan ve tüm dünyada da etkisini gösteren Asya Krizi önemli rol oynamıştır. Özellikle makro düzeyde yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yaşamış oldukları usulsüzlükler gibi etkenlerin ardından halka açık şirketler, ardından halka kapalı şirketler, aile şirketleri, kamu işletmeleri, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerini içerecek şekilde genişletilmiştir. Kurumsal yönetim konusunda atılan en önemli adımın ise mali piyasalara olan güvenin yeniden kazandırılmasını hedefleyen ve bu yönde hazırlanarak 2002 yılında yürürlüğe girmiş Sarbanes-Oxley Kanunu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Sönmez, Toksoy 2011:63).

Kurumsal yönetim konusunda ABD’yi takiben 2004 yılında Almanya, Rusya, İsveç, Çin, Portekiz, Güney Kore, Danimarka, Kanada, , Finlandiya ve Japonya gibi dünyanın gelişmiş ülkelerinde düzenlemelere geçilmiştir (Sönmez, Toksoy 2011:63).

Aşağıdaki bölümde Kurumsal Yönetim İlkelerinin hayata geçirilmesi adına Dünya’da yapılan düzenlemelerden; Cadbury Komitesi Yasası sonrasında Greenbury Raporu ve Hampel Raporu, son derece önemlilik arz eden OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Sarbanes Oxley Yasası’ndan bahsedilecektir.

1.4.1.1. Cadbury Komitesi Yasası

Bugünkü anlamda kurumsal yönetim kavramı ilk olarak, İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak ta adlandırılan 1992 tarihli raporda ele alınmıştır. Bu raporun yayınlanmasından sonra kurumsal yönetim alanında tartışma ve çalışmalarda büyük bir artış kazanmıştır. Komite çalışmalarına başlarken iki önemli şirket skandalı daha yaşandı: Bank of Credit and Commerce International (BCCI) ve Maxwell Group. Bu iki şok gelişme komitenin çalışmalarının önemini ve aciliyetini artırdı (<http://www.yenittk.com> 02/01/2015).

Öneriler, bir rapor ile 1992 yılının sonunda yayınlandı. Raporun önemli başlıkları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (<http://www.yenittk.com> 02/01/2015);

- ✓ Üst düzey yönetimin sorumluluklarının ayrıştırılması, özellikle yönetim kurulu başkanı ile CEO/Genel Müdür pozisyonu birbirinden ayrılması veya yönetim kurulunda güçlü bir bağımsızlık üyelik yapısının oluşturulması
- ✓ Yönetim kurulunun çoğunluğunun bağımsız (dışarıdan) üyelere oluşturulması
- ✓ Yönetim kurulu üyelerinin ücret ve haklarını belirleyen komitenin ağırlıklı olarak icracı olmayan üyelere oluşturulması
- ✓ Denetim komitesinin yönetim kurulu tarafından atanması ve Denetim Komitesinin en az üç icracı olmayan üyelere oluşması

Londra Menkul Kıymetler Borsası borsada kote olan şirketlere, getirilen değişikliklere uyma, eğer uymuyorsa nedenini açıklama zorunluluğu getirildi. Bir senet için kote olmak, o senedin BİST tarafından tanındığını ve alım/satımının yapılmasına izin verildiği anlamına gelir. Bu açıklamanın detayı ve içeriği zaman içinde önemli farklılıklar gösterse de bu yaklaşım İngiltere'nin kurumsal yönetim anlayışının ve uygulamalarının en temel unsuru olmuştur (<http://www.yenitk.com> 02/01/2015).

1.4.1.2. Greenbury Raporu

17 Temmuz 1995 yılında yayınlanan Greenbury Raporu, Sir Richard Greenbury başkanlığında oluşturulmuştur. Çalışmanın içeriği incelendiğinde hesap verebilirlik, açıklama, sorumluluk, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ve gelişmiş şirket performansından oluştuğu görülmektedir. Mezkûr raporun iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar (Çatıkkaş 2013:9);

- ✓ İngiltere'de borsada işlem gören pay sahiplerine firmanın üst düzey yöneticilerinin ödüllendirme politikasını tam olarak raporlamak üzere bağımsız yönetim kurulu üyelerince oluşturulan ödüllendirme komitesinin kurulması,
- ✓ Yönetim kurulu üyelerinin kazançlarını doğrudan doğruya performanslarıyla ilişkilendiren performans ölçütlerinin oluşturulmasıdır.

1.4.1.3. Hampel Raporu

Hampel raporunun hazırlanması sırasında bir araya gelen özel komite, İngiltere’de kurula kayıtlı şirketlerin yönetim yapılarının baştan aşağı incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Komite ön raporunu Ağustos 1997’de ve son raporunu 28 Ocak 1998’de yayımlamıştır. Komitenin temel amaçları Cadbury kodunun yenilenmesi, karara varılamamış Greenbury meselelerinin çözülmesi ve Birleşik Krallıktaki en iyi uygulama kodları ve diğer rehberlere ilişkin karışıklıklara son vermek amacıyla evrensel bir kod oluşturmaktır (Kahraman 2008:28).

Hampel Komitesi aynı zamanda “Cadbury 2” olarak da bilinmektedir. Cadbury 1 ile karşılaştırılacak olursa Hampel Komitesi, iş dünyasının içinden olan kişilerden oluşmaktaydı. Komiteye, Imperial Chemical Industries şirketi yönetim kurulu başkanı Sir Ronald Hampel başkanlık etmekteydi ve komite üyelerinin üçte birinden fazlası kurula kayıtlı şirketlerde yönetim kurulu başkanı ve/veya CEO olduğu söylenebilir. Diğer üyeler hakim, finans uzmanı, sigorta istatistikleri uzmanı, muhasebeci ve kurumsal bir hissedardan oluşmaktaydı. Birleşik kod’a göre ilk bölüm, şirketlerin kod kurallarını nasıl uyguladıklarını bildirmeleri yükümlülüğünü getirmektedir. İkinci bölümde, şirketlerin kod’un bazı kurallarına uymamaları halinde açıklama yapmaları gerekliliği düzenlenmektedir (Kahraman 2008:28).

1.4.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD kurumsal yönetim ilkeleri, OECD tarafından 1999 yılında onaylanmış olup bu tarihten bu yana dünya genelindeki yatırımcılar, karar alıcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlandıktan sonra, bu ilkeleri kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutmuş ve OECD üye olan ve olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme inisiyatifleri için bir yol gösterici kılavuz olmuştur. Mali İstikrar Forumu bu ilkeleri, sağlıklı mali sistemlere yönelik önemli standarttan biri olarak kabul etmiştir. Bu ilkeler, aynı zamanda OECD üye ülkeleri ile OECD üyesi olmayan ülkeler arasındaki kapsamlı iş birliği programı için bir temel teşkil etmekte ve Dünya Bankası IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporlarının kurumsal yönetim unsurunu güçlendirmektedir. İlkeler her bir ülkenin ve bölgenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilen bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar ile bunların ne

şekilde uygulanacağına dair bir kılavuz niteliğinde olan sürekli gelişen bir araçtır. OECD, üye ve üye olmayan ülkeler arasında daimi bir diyalogun oluşturulması ve deneyimler üzerinde fikir alışverişinde bulunabilmesi amacıyla bir forumun tesis edilmesini önermektedir (<http://www.yenittk.com> 02/01/2015).

OECD'nin 1999 yılında yayınladığı "Kurumsal Yönetişim İlkeleri" 5 temel başlık altında toplanmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Tekin 2003:2);

i. Hissedar haklarının korunması: Bu ilkeye göre temel hissedarlık hakları, hisse senedinin devredilmesi, şirketle ilgili zamanında ve düzenli bilgiye sahip olma, mülkiyet haklarının kaydedilmesi, genel kurula katılma ve oy kullanma, yönetim ve denetim kurullarını seçme ve kârdan pay alma hususlarını içermektedir.

ii. Hissedarlara eşit davranılması: Azınlık payları ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılmalıdır. Genel kurul prosedürü hissedarın oy kullanmasını zorlaştıracak nitelikte olmamalıdır. Hissedar oy hakkı konusunda hisse senedini almadan önce bilgi sahibi olabilmeli, bu hakla ilgili değişikliklerde çıkarları doğrultusunda asaleten veya vekâleten oy kullanabilmelidir. İçeriden bilgi ve manipulatif hareketler yasaklanmalı, yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin önemli işlemler konusunda açıklama yapmaları sağlanmalıdır.

iii. Diğer menfaat gruplarının rolleri: Şirketle ilişkisi bulunan menfaat gruplarının (çalışanlar, tedarikçiler, vb.) kanunlarla verilmiş hakları tanınmalı, istihdamın ve refahın artırılması ve mali açıdan sağlıklı bir şirket oluşturulması amacıyla bu gruplarla şirket arasındaki işbirliği teşvik edilmelidir.

iv. Kamunun aydınlatılması ve saydamlık: Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi ile ilgili hususlar dahil olmak üzere şirketle ilgili tüm konularda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılmalıdır.

v. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu: Şirketin stratejik açıdan yönlendirilmesi, yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin gözetimi ve hissedarlara karşı yönetim kurulunun hesap verebilirliği güvence altına alınmalıdır.

1.4.1.5. Sarbanes – Oxley Yasası

Amerika’da 2002 Temmuz ayında Sarbanes-Oxley yasaı çıkmıştır. Söz konusu yasanın oluşturulmasına liderlik yapan ve o dönem görev yapan Senatör Paul Sarbanes ve Milletvekili Michael Oxley’den ismini almıştır. Yasa denetimciler ve halka açık şirketler hakkında geniş reformlar getirmiştir. Sarbanes-Oxley yasaı, ABD Sermaye Piyasa Kurumuna rapor vermesi gereken tüm şirketler için geçerlidir. Türkiye’de etkileri bakımından ele alındığında söz konusu yasa özellikle Amerika’da halka açık olan uluslararası firmaların Türkiye’de faaliyet gösteren ortaklıklarını dolaylı olarak etkilemesi ve uygulamaları yönünden bu şirketler için önem arz etmektedir (<http://www.yazgili.com> 01/03/2015).

Mezkûr yasa kurumsal yönetim, kamu muhasebesi ve mali bildirim konularını ele almıştır. Kurumsal yönetim şirketlerin kar elde etmek ve hissedarlara kar payı dağıtma hedefinin yanında müşteriler, sendikalar, tedarikçiler, devlet, rakipler, medya, çalışan vb. tüm paydaşların haklarının korunmasını amaçlamaktadır. Yasanın kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerini özetlemek gerekirse (<http://www.yazgili.com> 01/03/2015);

- ✓ CEO ve CFO’nun şirketin hazırlanmış finansal raporlarının sermaye piyasası mevzuatına uyumlu olması konusunda kişisel olarak onay vermesi zorunluğu,
- ✓ Şirketin paydaşlar için önemli olacak olayları eş zamanlı olarak kamuoyuna açıklanması,
- ✓ Denetim komitesinin üyelerinin ve bağımsız denetçilerin standartlarına uymaları,
- ✓ Bağımsız denetçi ortağının düzenli olarak periyodik rotasyona tabi tutulması,
- ✓ Sermaye piyasasıyla ilgili ihlallere karşı cezai ve yasal sorumlulukların artması söylenebilir.

ABD’de 1930’lardaki menkul kıymetler yasasından bu yana çıkarılmış olan en önemli yasadır. Bu yasa, 1990’ların sonlarında başlayan Enron gibi kurumsal muhasebe skandallarına bir tepki olarak çıkarılmıştır. Gelecekteki olayları önlemek ve yatırımcıların güvenini tekrar kazanmak için tasarlanmıştır. Sarbanes–Oxley yasaının düzgün finans yönetimine odaklandığı ve dolayısıyla Bilgi Teknolojileri departmanıyla çok ilişkisi olmadığını ileri sürülmesine rağmen Sarbanes-Oxley yasaının tanımladığı sınırlar içerisinde kalmak, mali bilgilerin güncel ve tamamıyla

doğrulanabilir olmasını gerektirir. Sonuç olarak bu bilgileri oluşturmak, desteklemek ve korumaktan Bilgi Teknolojileri departmanı ve sistemleri sorumludur (<http://www.yazgili.com> 01/03/2015).

1.4.2. Türkiye’de Yapılan Düzenlemeler

Dünyada yaşanan önemli gelişmelerden sonra Türkiye’de de kurumsal yönetim ilkeleri ve anlayışı yeniden gözden geçirilmeye başlanmıştır. Özellikle Türkiye’de 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan büyük krizler ve batan bankalardan sonra işletme yönetimleri sorgulanmaya başlanmıştır. 1998 2000 yılları arasında TMSF’ye devredilen birçok banka büyük holdinglerin elindeydi. Bazı banka yöneticilerinin, banka sahiplerinin ortak olduğu işletmeleri finanse etmeleri ve verdikleri kredileri geri alamamaları sonucu batık krediler meydana gelmiştir. Bu durum nakit sıkıntısı çeken bankaların iflaslarıyla sonuçlanmıştı. Batan bankalarla birlikte büyük bir mevduat alacaklısı ortaya çıktı ve bu bankalar TMSF’ye devredildi. Batık bankaların borçları yapılandırılarak borçları ödenmeye başlandı. Batık bankaların borçları için IMF ile stand-by anlaşmaları yapıldı ve 50 milyar dolarlık bir kredi sağlandı. Bu Türkiye’nin büyük bir yük altına girmesi demektir. Kötü yönetilmiş bir sektörün ülkemize maliyeti milyarlarca dolarlarla ifade edilmekteydi. Böylesine büyük bir skandal gelişmiş piyasalarda çok daha önemli sonuçlar meydana getirebilirdi. Ülkemizde yönetici suiistimallerinden kaynaklanan bu büyük skandallar beraberinde sermaye piyasalarının yeniden düzenlenmesini gündeme getirmiştir. Öncelikle piyasaların düzene girmesi için yeni kanunlar çıkarılmış veya var olan kanunlarda değişiklik yapılmıştır. Kurulan üst kurullarla denetimler yapılmaya başlanmıştır. Bunlar arasında BDDK ve EPDK gibi üst kurullar vardır. Bu yeni düzenlemeler arasında hiç şüphesiz kurumsal yönetim ve denetim kavramları da yeniden gözden geçirilmiştir (Cengiz 2013:415).

Diğer yandan Türkiye’de ilk olarak kurumsal yönetim alanında TÜSİAD Haziran 2000’de OECD ilkelerinin çevirisini yaptırmıştır.

SPK tarafından da dünyadaki gelişmeler göz önüne alınarak Temmuz 2003’te kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. SPK, uluslararası finans sisteminin içinde yer almayan bir sermaye piyasasının, ülkenin ekonomik kalkınmasına yeterince katkı

sağlayamayacağıının bilincinde olarak, başta halka açık işletmeler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim işletmeler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkeleri belirlemiştir. SPK tarafından hazırlanan bu ilkeler, ülkemiz koşulları da dikkate alınarak “OECD kurumsal yönetim ilkeleri” paralelinde hazırlanmıştır.

Öte yandan Türk bankacılık sektöründe 2001 finans krizinden sonra, bankacılık sektöründe etkin denetim ve gözetimin sağlanması için öncelikle kurumsal yönetimin geliştirilmesinin önemli olduğu görülmüştür. Basel Komitesinin konuya ilişkin olarak açıklamış olduğu kurumsal yönetim raporunda da benzer ifadeye vurgu yapılmaktadır. Raporda denetim ve gözetimin bağımsız idari otorite tarafında etkin şekilde yapılabilmesinin öncelikli koşulunun bankalarda kurumsal yönetimin geliştirmesi ve zaten önemli ölçüde risk altında faaliyetlerini sürdüren bankaların risklerini önemli ölçüde azaltacağı ifadesine yer verilmektedir (Cengiz 2013:415-419).

Ayrıca Borsa İstanbul’un, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi bulunmaktadır. Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nin amacı, BİST pazarlarında işlem gören ve Sermaye Piyasası’nda Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği kapsamında, kurumsal yönetim ilkelerine uyuma ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin hisse senetlerinden oluşmaktadır. BİST Türkiye’de en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesine katkıda bulunmak, ulusal sermaye piyasalarımızın kurumsal yönetim ilkelerinin ilgi çekmesi ve şirketlerce benimsenmesi için kurumsal yönetim endeksinin kuralları ve nasıl çalışacağına dair BİST Kurumsal Yönetim Endeksi esas kuralları adlı metni 2005 yılında Şubat tarih ve 237 numaralı genelge ile kamuoyuna duyurmuştur (Cengiz 2013:415-419).

Tablo 4. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tarihi Gelişimi

Tarih	Kurumsal Yönetim Aktivitesi
1956	Türk Ticaret Kanunu-Mevcut Yasal Yükümlülükler
1981	Sermaye Piyasası Kanunu
1999	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
2002	TÜSİAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi
2003	SPK; Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ
	SPK Kurumsal Yönetim Temel ilkeleri
	SPK, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği
2004	BİST Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları
	2004 OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri (Revize)
2005	SPK Kurumsal Yönetim Temel ilkeler (Revize)

Kaynak: CENGİZ Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi Borsa İstanbul'da Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (2013)

Günümüzde KOBİ’ler kurumsallaşmaya ilk adımı ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile atmışlardır. ISO 9001 sistemi; kalite yönetim sistemlerinin oluşturulması sırasında yerine getirilmesi gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır. Yapılandırılmış ve uygulamaya geçirilmiş başarılı bir kalite yönetim sisteminin, gelecek yıllara yönelik çok etkili bir kurumsallaşma oluşturduğu kabul edilmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için izledikleri yol ve yöntemler, talimatlar, iş akış şemaları, kalite yönetim el kitabı, formlar, yetki, sorumluluk, görev dağılımları, vizyon ve misyon, kalite politikası gibi unsurların tüm çalışanlara benimsetilmesi başarılı olunabilmesi için en önemli unsurlar arasındadır. Sisteme hâkim akademik ve deneyimli eğitimcilere burada büyük bir görevler düşmektedir. Bu sistemin benimsetilmesi halinde verimlilik ve kârlılık düzeyi de artacaktır (<http://sinasigulcuoglu.com> 23/11/2014).

1.4.2.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

Bilindiği üzere Ülkemizde 2003 Temmuz ayında SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır. 01/01/2005 tarihinden itibaren SPK'ya tabi firmalarca Kurumsal Yönetim İlkeleri uygulanmaya konulmuştur. Bu prensipler; “Uygula, uygulamıyorsan açıkla” şeklindedir. Prensiplerin bazılarının yanında “T” harfi bulunmakta olup, bu prensipler tavsiye niteliğindeki olanlardır. Tavsiye niteliğindeki bu prensipler hiç şüphesiz yok ki; bir geçiş dönemini öngördüğü söylenebilir. SPK yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerini OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne bağlı kalarak hazırlamış ve uygulanması için 2003 yılında kurum tarafından yayınlamıştır. SPK'nın yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri dört bölümden oluşmaktadır (<http://www.bilgedenetim.com> 26/11/2014);

- i. Pay Sahipleri
- ii. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
- iii. Menfaat Sahipleri
- iv. Yönetim Kurulu

i. Pay Sahipleri: İlkelerin pay sahipleri bölümünde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Ayrıca en önemlisi de pay sahipliğine ilişkin kayıtların düzgün tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi yer almaktadır. Buna rağmen, Kurumsal Yönetimin tam anlamıyla uygulanmasının önündeki en büyük engel olan oy hakkı ve yönetim imtiyazları kısa süre içerisinde kaldırılmalıdır. Yatırımcılar kendilerini ortak olarak değil salt hisse senedi sahibi olarak görmektedirler. Yatırımcıların şirketin ortakları olduğu anlayışı geliştirilmelidir. Ortakların genel kurul toplantılarına katılımları ve bilgi talebinde bulunma eğilimleri attırılmalıdır (<http://www.bilgedenetim.com> 26/11/2014).

ii. Kamunun Aydınlatılması ve Şeffaflık: Bu bölümde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde

bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmıştır. Bununla beraber, kamuoyuna, kurumsal yönetimin kavram ve içeriği konusunda aydınlatıcı bilgiler verilmelidir. Şirketler ortakları ile bilgi paylaşımında gönüllü davranmalıdırlar. Kamuyu aydınlatma standartları geliştirilmeli ve bu konuda isteksiz davranan ve eksik bilgi verenlere mutlaka cezai yaptırımlar getirilmelidir. Ayrıca kamuyu aydınlatma konusunda yeknesaklık sağlanmalı, bu konuda açık kapı bırakılmamalı ve esnekliğe müsaade edilmemelidir. Yatırımcı eğitim konusuna önem verilmelidir. Medyadan bu konuda aktif olarak istifade edilmelidir (<http://www.bilgedenetim.com> 26/11/2014).

iii. Menfaat Sahipleri: Sermaye Piyasası kurulunun yayınladığı ilkelerin bu bölümünde menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımı desteklendi. Şirkette insan kaynakları politikası oluşturması istenilirken sosyal sorumluluk kavramı da tanımlandı (<http://www.yoikk.gov.tr> 02/12/2014)

iv. Yönetim Kurulu: Yayınlanan ilkelerin bu kısmında ise, öncelikle yönetim kurulunun temel fonksiyonları, görev ve sorumlulukları ifade edildi. Sonrasında yönetim kurulunun sorumluluk alanı üzerinde duruldu ve etkin bir çalışma yapması için gerekli düzenlemelerin üzerinde duruldu. Yönetim kurulunun nasıl oluşacağı ile seçilecek bağımsız üyenin kriterleri ifade edildi. Son olarak yönetim kurulunun mali haklarından ve yönetim kurulunu oluşturan komitelerden bahsedildi. Bu komiteler kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesidir (<http://www.yoikk.gov.tr> 02/12/2014).

Tablo 5. OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ
<p>BÖLÜM-I:OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları <p>BÖLÜM-II: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR</p> <ol style="list-style-type: none">1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	<p>BÖLÜM-I: PAY SAHİPLERİ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı3. Genel Kurula Katılım Hakkı4. Oy Hakkı5. Azınlık Hakları6. Kar Payı Hakkı7. Payların Devri8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi <p>BÖLÜM-II: KAMUYU AYDINLATMA VE SEFFAFLIK</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar4. Bağımsız Denetimin İşlevi5. Ticari Sır Kavramı ve6. Kamuya Açıklanması Gereken Gelişmeler <p>BÖLÜM-III: MENFAAT SAHİPLERİ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Benimsenmesi3. Şirket Malvarlığının Korunması4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler6. Etik Kuralları7. Sosyal Sorumluluk <p>BÖLÜM-IV: YÖNETİM KURULU</p> <ol style="list-style-type: none">1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar5. Yöneticiler

Kaynak: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri-2005, www.spk.gov.tr 15/11/2014

1.4.2.2. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)

Ülkemizde kurumsal yönetimin gelişmesine ve yerleşmesine öncülük eden kuruluşlardan birisi de Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneğidir. Bu çerçevede TÜSİAD, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini 2000 yılında Türkçe'ye çevirerek yayınlamıştır. TÜSİAD yine 2002 yılı Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişini” yayınlamıştır. Bu çalışma, bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir firmada oluşması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır (TÜSİAD 2002:3).

TÜSİAD tarafından hazırlanmış bir diğer çalışma; 2005 yılında Sermaye Piyasaları için örnek şirket yapısı raporudur. TÜSİAD, Nisan 2006'da ise OECD Kamu işletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberini dilimize çevirmiştir. Bu rehber, temel alınan ve tümüyle uyumlu olmasına dikkat edilen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni tamamlayıcı nitelikte bir kaynak olarak görülmelidir. İçerdiği ilkeler tamamen kamu firmalarının kurumsal yönetimine özgü sorunlara yönelik olarak hazırlandığı için, sahiplik haklarını kullanan birim olarak devletin bakış açısından konuya eğilmekte, iyi kurumsal yönetimi sağlayacak politikalar üzerine odaklanmaktadır (Karabıyık 2011:75).

1.4.2.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (T.K.Y.D.)

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir (www.tkyd.org 17/01/2015).

1.5. Kurumsal Yönetimin Sağlayacağı Yararlar

Kurumsal yönetim, yalnız ilgili yönetim ilkelerini uygulayan işletmeye değil, aynı zamanda firmayla doğrudan ve dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerine (işçiler, alacaklılar, müşteriler gibi diğer paydaşlar) ve ülke ekonomisine çeşitli yararlar sağlamaktadır. Etkin bir kurumsal yönetimin işletmeye sağlayacağı başlıca yarar, uzun vadeli ve yatırımının karşılığını almak konusunda sabırlı olan yerli ve yabancı sermayeyi kendisine çekmesidir. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleri ile bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin açık bir şekilde belirlenmesini ve yönetimin bu doğrultuda işleyip işlemediğini gözetim ve denetim olanağı sağlar (Karabıyık 2011:51).

Kurumsal Yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararlar şu şekilde ifade edilebilir (Aktan 2006:14-15);

- ✓ Kurumsal yönetim anlayışının şirketlere sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetinin azaltılması olduğu söylenebilir. Çünkü şirketin iyi yönetilmesi durumunda sermaye maliyeti de bu oranda azalış gösterir,
- ✓ Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete, nakit para girişi sağlar,
- ✓ Yerli ve yabancı yatırımların güveni tesis edilir ve böylece şirkete uzun vadeli sermaye girişinde hızlanma olur,
- ✓ Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına olanak sağlar,
- ✓ Şirket varlıklarının değeri yükselir,
- ✓ Şirket yönetiminde kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu paralelinde yolsuzluklar azalış gösterir,
- ✓ Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ise ortadan kaldırır,
- ✓ Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar,
- ✓ Şirketin rekabet gücü artış gösterir,
- ✓ Finansal derinliğin artmasına olanak sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur.
- ✓ Sermaye piyasalarının gelişmesine olanak sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur.
- ✓ Yurt içi tasarrufların artmasına ve halka açık şirketlere kaymasına olanak sağlar,

- ✓ Makroekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman imkânlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımları artırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

1.6. Kurumsal Yönetimde Devlete Düşen Görevler

Kurumsal yönetim anlayışının başarıyla uygulanabilmesi öncelikle şirketlerin sorumluluğundadır. Kurumsal yönetim anlayışına inanmayan ve kararlılıkla bunu uygulamayan bir şirkette başarılı sonuçlar elde etmek mümkün olmayacaktır. Diğer taraftan, kurumsal yönetim anlayışı konusunda devlete düşen bazı görevler ve sorumluluklar da bulunmaktadır. Etkin bir kurumsal yönetim için hukuki çerçeveyi oluşturma açısından devlete düşen görevleri maddeler halinde özetleyecek olursak (Aktan 2006:19-20);

- ✓ Devletin mülkiyet haklarını koruyacak etkin bir hukuki altyapı oluşturması gerekmektedir. Tüzel kişilik olarak şirketlerin mülkiyet hakkının kullanımı ve devrine ilişkin etkin yasal çerçeve oluşturulmalıdır.
- ✓ Sözleşme özgürlüğünü koruyacak ve güvence altına alacak yasal çerçeve oluşturulmalı ve etkin işlerliği sağlanmalıdır. Bir başka ifadeyle, ticaret hukuku, şirketler hukuku ve borçlar hukuku sözleşme özgürlüğünü güvence altına almalıdır.
- ✓ Etkin bir kurumsal yönetim ve sermaye piyasası için sağlıklı bir bankacılık sektörü mevcut olmalıdır. Bankacılık sektörü, şirketlere finansman sağlayan kuruluşlardır. Kötü yönetilen bir bankacılık sektörü şirketler için her zaman bir risktir ve krizlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bankacılık sektöründe faaliyette bulunmak için gerekli minimum sermaye, etkin gözetim ve denetim, şeffaflık vs. ilkeler bu açıdan son derece önem taşımaktadır.
- ✓ Şirketlerin zor durum ve iflas durumlarında piyasadan çekilebilmelerine kolaylık sağlayacak hukuki altyapı mevcut olmalıdır. Bu çerçevede icra ve iflas hukukunun tüm paydaşların haklarını koruyacak şekilde çok iyi düzenlenmiş olması gerekir.

- ✓ Kurumsal yönetimden arzu edilen sonuçların elde edilebilmesi için sermaye piyasalarını düzenleyen kurallar ve bu kuralların uygulanmasından sorumlu olan kurumun yapısı önem taşımaktadır. Şirketlerin kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık içerisinde faaliyetlerini sürdürme sorumluluklarının sermaye piyasası kurulu tarafından yakinen takip edilmesi gerekir.
- ✓ Piyasalarda etkin ve fonksiyonel rekabet önem taşımaktadır. Rekabet, şirketlerin kaynaklarını etkin kullanmalarını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim, tek başına şirketlerin etkinlik ve verimlilik içerisinde faaliyet göstermelerini garanti edemez. Rekabetçi piyasaların varlığı son derece önemlidir.
- ✓ Zor durumda olan şirketlerin iflastan önce yerli ve/veya yabancı başka şirketlerle birleşmesi ve/veya satın alınması yönünde yasal bir çerçeve mevcut olmalıdır.
- ✓ Kurumsal yönetimden arzu edilir sonuçların elde edilebilmesi için adalet ve yargı hizmetlerinde etkinliğin tesis edilmesi şarttır. Yargının bağımsızlığı ve süratli işlerliğinin sağlanması gerekir.
- ✓ Kurumsal yönetimin başarısı için devletin yolsuzlukla mücadeleye yönelik kurallar ve kurumlar oluşturması önem taşımaktadır.
- ✓ Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet kapasitesi iyileştirilmeli, bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalıdır.

Önemle belirtilecek bir hususta, devlet dışında sivil toplum kuruluşlarına da önemli görevlerinin olmasıdır. Başta, ticaret ve sanayi odaları, işadamlarının gönüllü olarak oluşturdukları dernek ve vakıflar, işçi ve işveren sendikaları ve bunların konfederasyonları, kurumsal yönetimin özel sektörde kurumsallaşması için çaba içerisinde olmalıdırlar (Aktan 2006:20).

2. KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA VE BÜYÜME

2.1. KOBİ'lerin Tanımında Kullanılan Kriterler

2.1.1. Nicel Kriterler

KOBİ'lerin nicel tanımı, devletin teşvik politikalarını uygulamasında, idari bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet bu politikaları uygularken, tarafsız ve objektif olabilmek için bu nicel kriterlere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü KOBİ'lerin kesin bir biçimde sınıflandırılması ancak sayısal verilerle mümkün olmaktadır.

Çok fazla kriter sayarak tanımsızlığa ve karışıklığa yol açmamak için ana hatlarıyla ölçüt kabul edeceğimiz nicel kriterler şunlardır (Erdoğan 2012:110);

- ✓ İşgücü
- ✓ Sabit Varlıkların Değeri
- ✓ Satış Hasılatı (Ciro)
- ✓ Makine Sayısı
- ✓ Makine Parkı
- ✓ Üretim Kapasitesi
- ✓ Katma Değer

2.1.2. Nitel Kriterler

İşletme sahiplerinden ya da işletmeden kaynaklanan özellikleri ifade eder. KOBİ'lerde işletme sahiplerinin bizzat çalışıyor olmaları, işletme ile özdeşleşmeleri ve işletmeyi tümü ile etkilemeleri büyük öneme sahiptir. İşletmenin yönetim, üretim, pazarlama, personel gibi ana fonksiyonları işletme sahibinin aldığı kararlardan ve kişisel özelliklerden etkilenir.

Bu çerçevede nitel kriterler şöyle yazılabilir (Çukacı 2009:70-71);

- ✓ İş yeri sahibinin bizzat işletmede çalışması,
- ✓ Riskin işletme sahibine ait olması,

- ✓ Mülkiyet ve yönetimdeki bağımsızlık derecesi,
- ✓ Aile fertlerinin işletmeye katkıları,
- ✓ Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği,
- ✓ Sermaye sınırlılığı ve finansal yetersizlik,
- ✓ İş bölümü ve uzmanlaşmada düşüklük,
- ✓ İşletmenin pazar payının düşük olması,
- ✓ İşletmenin alış ve satıştaki pazarlık gücünün zayıflığı.

2.2. KOBİ Tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı hukuki olmaktan ziyade daha çok ekonomik bir anlam ifade etmekte ve bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Aynı ülke içinde bölgeden bölgeye, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörden sektöre bile farklılık göstermektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları farklılık gösterdikçe küçük ve büyük ölçekli işletmeyi tanımlayan kriterlerde değişmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı kriterler kullanılmaktadır (Kaya 2007:122).

Bugün KOBİ tanımında kullanılan ölçütler arasında sık kullanılanları: ciro, işçi sayısı, sermaye gibi unsurların yanı sıra işletme yönetim yapısı, sermaye piyasasına dâhil olup olmayışı, pazarlık gücü gibi sayısal olmayan unsurlarda bu tanım içerisinde yer almaktadır (Kaya 2007:122).

2.2.1. Türkiye’de Yapılan KOBİ Tanımı

KOBİ’lere ilişkin tüm uygulamalarda AB’ye uyumlu bir tanımın kullanılması amacıyla gerekli yasal düzenlemenin gerçekleştirilmesine yönelik olarak bu çalışmalar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülmüş ve 16 Nisan 2005 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren ‘5331 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesine İlişkin Kanun’ çerçevesinde tanımın belirlenmesine yönelik hukuki altyapı oluşturulmuştur. Bu kanuna istinaden yürütülen “KOBİ Tanımı” uyum çalışmaları çerçevesinde hazırlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, 2005/9617 sayılı Bakanlar

Kurulu Kararı ekinde 18 Kasım 2005 ve 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımının belirlenmesi ve bu tanımın tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasının sağlanmasıdır. Yönetmelikle birlikte KOBİ’lerin fonlardan yararlanmak için yapacakları başvurularda dolduracakları model beyannameler ve başvuru formları da AB uygulamalarına uyumlu olarak hazırlanmıştır. Böylece AB sürecinde KOBİ’ler alanının öncelikleri arasında yer alan KOBİ tanımının AB tanımı ile uyumlaştırılması yükümlülüğü gerçekleşmiş bulunmaktadır. “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” kapsamında olan işletmeler; ölçeklerine, mali bilançolarına ve türlerine göre sınıflandırılmışlardır (Önem 2010:8).

Yönetmeliğin temel amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımının belirlenmesi ve bu tanımın tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasının sağlanmasıdır. Yönetmelikle birlikte KOBİ’lerin fonlardan yararlanmak için yapacakları başvurularda dolduracakları model beyannameler ve başvuru formları da Avrupa Birliği uygulamalarına uyumlu olarak hazırlanmıştır. Bu çerçevede Avrupa Birliği sürecinde KOBİ’ler alanının öncelikleri arasında yer alan KOBİ tanımının Avrupa Birliği tanımı ile uyumlaştırılması yükümlülüğü gerçekleşmiş bulunmaktadır (<http://www.yoikk.gov.tr> 02/12/2014).

Tablo 6. Ülkemizde Yapılan KOBİ Tanımı

Türkiye	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
	Çalışan Personel Sayısı	0-9	10-49	50-249
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon	≤5 Milyon	≤25 Milyon
	Yıllık Mali Bilançosu	≤1 Milyon	≤5 Milyon	≤25 Milyon

Kaynak: ERDOĞAN Zafer, Girişimcilik ve Kobiler, Ekin Basım Dağıtım, Bursa 2012

Mikro İşletme: 10 Kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 Milyon TL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler (Erdoğan 2012:113).

Küçük İşletme: 50 Kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 Milyon TL'yi aşmayan işletmeler (Erdoğan 2012:113).

Orta Ölçekli İşletme: 250 Kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır (Erdoğan 2012:113).

2.2.2. Avrupa Birliği KOBİ Tanıtımı

01/01/2005 tarihi itibarıyla 2003/361/EC sayılı karar doğrultusunda AB Komisyonunda kabul edilen yeni KOBİ tanımına göre işçi sayılarıyla ilgili bir değişme olmamış, ciro ve bilanço kriterlerindeki değerler farklılaşmamıştır. Tanıma ilişkin ayrıntılara tabloda yer verilmiştir (Türk 2007:14).

Tablo 7. Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Tanımı

AB	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
	Çalışan Personel Sayısı	≤10	≤50	≤250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤50 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤43 Milyon Avro

Kaynak: ERDOĞAN Zafer, Girişimcilik ve Kobiler, Ekin Basım Dağıtım, Bursa 2012

2.2.3. Dünya Bankası KOBİ Tanıtımı

Dünya Bankası ve Türk Hükümeti arasında imzalanan 3067 TU Sayılı İkinci Küçük ve Orta Boy Sanayi Projesi uyarınca sektör içinde belirlenen ölçülere göre KOBİ'lerin tespitinde; yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarının, küçük ölçekli işletmelerde 800.000 \$' a eş değer TL yada daha az olması; orta ölçekli işletmelerde ise 4 000 000 \$' ı aşması gerekmektedir. Yeni yatırımlarda bina ve arsa hariç sabit yatırım tutarı 4 000 000 \$'ın üzerindeki işletmeler ise Büyük İşletme olarak belirtilmektedir (Erdoğan 2012:114).

2.3. Faaliyet Alanları Çerçevesinde KOBİ'ler

2.3.1. Ticaret Sektöründe Çalışan KOBİ'ler

Uygulamada toptancı ve perakendeci şeklinde görülen doğrudan müşteriye mal satan işletmelerdir. Örneğin; marketler, kafeteryalar, eczaneler gibi (Çukacı 2009:74).

2.3.2. Üretim Sektöründe Çalışan KOBİ'ler

Bu işletmeler, küçük çapta hammadde alarak işlerler ve hammaddeyi tüketime hazır hale getirirler. Örneğin; pastaneler, lokantalar, oyuncak imalatçıları, mobilya imalatçıları gibi (Çukacı, 2009:74).

2.3.3. Hizmet Sektöründe Çalışan KOBİ'ler

Doğrudan tüketicilere hizmet sunan işletmelerdir. İnsanların alım gücü ve sosyal refahı arttıkça bazı hizmetleri kendileri yapmak yerine satın almayı tercih ederler. Bir hizmet işletmesinde mal, hizmetin kendisidir ve elle tutulmaz. Hizmet işletmesinde temel olarak aşağıdaki işlevler yer alır (Erdoğan 2012:114-115).

- ✓ Satışlar,
- ✓ Finansman,
- ✓ İşlemler,
- ✓ Pazarlama,
- ✓ Personel.

2.4. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler değişen piyasa koşullarına karşı hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgesel kalkınmadaki rolleri, işsizliğin azaltılması ve yeni iş alanlarının açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özellikleri nedeniyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmada önemli bir işlev görmektedirler. KOBİ'ler sağladıkları bu katkılardan ötürü kamu politikalarının önemli uygulama alanlarından biri haline dönüşmüştür. Bu doğrultuda, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm

lkeler KOBİ'lerin doğup, büyümesi ve gelişip korunabilmesi için elverişli ekonomik ortamı yaratacak politikaları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Aşağıdaki tabloda KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yerleri verilmiştir. Tablodan görüleceği üzere lkemizdeki KOBİ'leri durumuna bakıldığında şunlar ifade edilebilir (Erdoğan 2012:109);

- ✓ Toplam işletmelerin çok büyük bir bölümü KOBİ'lerden oluşmaktadır.
- ✓ Toplam istihdamının yarısından daha fazlasını KOBİ'lerde çalışan personel oluşurmaktadır.
- ✓ Yatırımların yaklaşık 1/3' KOBİ'lerce yapılmaktadır.
- ✓ KOBİ'ler katma değer ve ihracat içinde önemli paya sahiptirler.

Tablo 8. Kobilerin lke Ekonomisi İçindeki Yeri (Yüzde)

	ABD	Almanya	Hindistan	İngiltere	G.Kore	Türkiye
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oramı	97,2	99,8	98,6	96	97,8	98,9
KOBİ'lerde alışanların İstihdam Oramı	50,4	64	63,2	36	61,9	76,7
KOBİ'lerin Yatırımdaki Oramı	38	44	27,8	29,5	35,7	38
KOBİ'lerin retimdeki Payı	36,2	49	50	25,1	34,5	37,7
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36,2	49	50	25,1	34,5	26,5
KOBİ'lerin Kredilerde Payı	42,7	35	15,3	27,2	46,8	25

Kaynak: CANSIZ Mehmet, Türkiye'de Kobiler ve KOSGEB, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara 2008

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında, bir ülke yatırımlarını ve ihracatını artırmak, istihdamını yükseltmek ve işsizliğini azaltmak ayrıca ekonomik krizlere karşı dayanıklı bir ekonomiye de sahip olmak istenorsa, küçük girişimciliği (KOBİ'leri) teşvik edecek politikaları izlemesi gerekmektedir. Özellikle ülkelere rekabet üstünlüğü sağlayan, yüksek teknoloji kullanan ve üreten, nitelikli iş gücü kullanan, katma değeri yüksek alanlarda faal olan KOBİ'ler, bu tarihten itibaren birçok gelişmiş ülkede bilinçli bir şekilde desteklenmektedir (Erdoğan 2012:109).

Türk ekonomisi açısından KOBİ'lerin önemini artıran faktörlerden biri küçük ve orta ölçekli işletmelerin kullandıkları girdilerin birçoğunun yurt içi kaynaklardan karşılamasıdır.

“Ülkemizde KOBİ'lerin önemi aşağıdaki nedenlerle izah edilebilir (Kaya 2007:134-135);

- ✓ Ülkemizdeki KOBİ'ler ülke çapında emek yoğun teknoloji ile çalıştıklarından ülke çapında istihdamı artırmaya, işsizliği azaltmakta katkı sağlamaktadır.
- ✓ Ülkemizdeki KOBİ'ler bölgeler arası gelişmeye ve büyümeye önemli katkı sağlarken dengesizlikleri azaltıcı etki yaparlar.
- ✓ Ülkemizdeki KOBİ'ler büyük sanayinin ihtiyaç duyacağı mallar konusunda destekleyici olma yanında, onların ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanları yetiştirme konusunda da destek sağlayacaktır.
- ✓ Ülkemizdeki KOBİ'ler orta sınıfı desteklemek, gelir yelpazesini dengelemek, toplumdaki sosyal çalkantıları azaltmak konusunda katkılar sağlar.
- ✓ Ülkemizdeki KOBİ'ler büyük işletmelerin başarılı olamadıkları alanlarda ve daha çok kırsal kesimlerde başarılı olurlar. Bu da o yörelerin kalkınmasına katkı sağlayarak sosyal göçün önlenmesini de temin eder.
- ✓ Ülkemizdeki KOBİ'ler çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi daha az yönetim ve işletme gideri kullanarak ucuza mal üretimi yaparlar.”

Avrupa topluluğu KOBİ'lere ilişkin bir raporunda KOBİ'lerin ekonomik sisteme olan katkılarını şu şekilde ifade etmektedir. Sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu

işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Ayrıca KOBİ'ler ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da bir kaynağıdır (Kaya 2007:135).

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil sosyal hayatta da önemli rolleri bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi ülke çapında geniş bir alana yayıldıkları için bölgeler arası gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyetin yaygınlaşmasında, istihdam oluşturup sürdürmede ve demokrasiyi canlı tutmada önemli güçtürler. Küreselleşmeye yönelen dünyada; siyasi ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru, demokratik toplumun ve serbest piyasa ekonomisinin ana sigortalarıdır. Sigorta mekanizmasının çalışması; KOBİ sahiplerin mülkiyet tutkuları, bağımsızlık ve başarı istekleri, cesur yatırımlar yapmaları sayesinde çalışır (Çukacı 2009:80).

Türkiye, 2006-2008 dönemini kapsayan orta vadeli program dönemlerinde ele alınan 5 başlıktan birisini de sosyal içerme ve yoksullukla mücadele olarak belirlenmiştir. 2006 yılında tamamlanmak üzere yapılan ve AB'nin "Sosyal Dışlanma ile Mücadele Stratejisi"ne uygun olarak bir "Sosyal İçerme Belgesi" hazırlanmıştır. Bu belgede, konu kapsamında temel sorun alanlarının tespiti yapıldıktan sonra, Avrupa Birliği ile uyumlu politika önlemlerine de yer verilmiştir. Sosyal dışlanma yoksullukla mücadelede en önemli araç, istihdamın artırılması ve sosyal koruma sisteminin geliştirilmesidir. KOBİ'ler sosyal dışlanmaya maruz kalan ya da böyle bir risk altında olan bireyleri ve grupları istihdam yoluyla ekonomik ve sosyal hayata katmaktadır. Böylece söz konusu grupların durumlarının iyileştirilmesine ve yaşam kalitelerinin yükseltilmesine katkı sağlamakta ve toplumda sosyal dışlanma ve yoksulluk riskinin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Taş 2010:67-68).

2.5. KOBİ'lerin Kurumsallaşma Nedenleri

KOBİ'lerin kurumsallaşamaması ve buna bağlı olarak da istenen gelişmenin sağlanamamasının nedenleri: finansal yapı, rekabet koşulları, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine özgü birinci kuşak neslin geleneksel misyonlarına bağlılıkları olarak gruplandırılabilir. KOBİ'lerde, uzun dönem finansal kaynakların yokluğu ya da eksikliği kurumsallaşamamanın önünde bir engel olarak görülebilir. Çekirdekten

yetişen ve şirket yönetimince yeterli bulunan kişilerin çalıştırılması nedeniyle işletme süreçleri bazında teknik uzmanlık yetersizliğinin doğmasında kurumsal bir yapı kurmada önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın önündeki engellerden biri de KOBİ'ler arasında sınırlı işbirliğinin olması ve taşeronluktan kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet koşullarıdır. KOBİ'lere dönük, bankacılık, eğitim ve girişimci desteği gibi kurumsal ve endüstriyel hizmetlerdeki yetersizlik yeni uygulamalarla aşılmaya çalışılsa da bu uygulamaların tarihi oldukça yenidir. Dolayısıyla bu destekten yoksul kalan KOBİ'lerin kurumsallaşması önünde bir engel daha oluşmuştur. Yasal mekanizmanın işlevsel olmaması ya da yetersiz kalması KOBİ'lerle ilgili düzenlemelerin ve KOBİ'lerin işleyişinin önünde bir engeldir. Buna ek olarak, aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde aile içi ilişkiler, birinci kuşağın misyonlarına ve geleneksel değerlerine bağlılığı da kurumsallaşma önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Birinci kuşak aile bireyleri değişime ayak uydurmakta zorlanmakta ve sıkı sıkıya bağlı oldukları geleneksel değerlerin sürekli başarı için bir anahtar olduğunu düşünmektedir (Aksoy, Çabuk 2009:48).

Bir başka çalışmada kurumsallaşamamanın temel nedenleri olarak; vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin belirsizliği, gelişme planlarının yokluğu, kurumsal çevrenin etkisinin önemsizlenmesi, katılımcı yönetim kültürünün eksikliği, merkezi yönetim anlayışı, yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli ve kan bağıının profesyonellikten önde tutulması gösterilmektedir. Bu engellere; aile ile işletmenin birbirinden ayrıştırılamaması, patronun kontrolü ve gücü elinde tutma isteği, aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasındaki zorluklar, profesyonel yönetici istihdamını gereksiz görme, standartların, görev tanımlamalarının ve kuralların zaman kaybı olarak görülmesi ile öğrenilmiş ve alışılmış yöntemlerin, sistemli ve bilimsel yöntemlere tercih edilmesi eklemekte sakınca bulunmamaktadır. Diğer taraftan 'az olsun öz olsun' anlayışı büyüme ve profesyonel yönetime geçmenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. KOBİ sahipleri kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördükleri için genellikle kendilerini aşan profesyonel yöneticilerle çalışmakta zorlanmaktadırlar. Ayrıca işletmelerde kurumsallaşma değişimi gerektirir. Pek çok işletme sahibi bu değişim ve dönüşüm sürecinin

risklerini göze alamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri için kurumsallaşmaya soğuk bakmaktadır (Çakıcı, Özer 2008:44).

Aşağıda sıralanacak sebepler kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır (Kaya 2007:174-175);

- ✓ Küreselleşme, tüm dünyada artık liberal ekonomi düzenini dönüşü olmayan bir biçimde yerleştirilmiş ve yeni bir yönetim anlayışı olan yönetişim prensibini de tüm kuruluşlara kabulü zorlamaktadır.
- ✓ Artık ister kamuda olsun ister özel sektörde olsun tüm kurum ve kuruluşlar açık, şeffaf, hesap verebilir hale gelmek zorundadır. Dünyadaki mevcut anlayış tüm kuruluşları bu ortak değerler üzerinde kabule, anlaşmaya ve birleşmeye zorlamaktadır.
- ✓ Gerek küresel anlayış gerekse bölgesel oluşumlar artık şirketleri dışa açılmaya, Pazar ekonomisinin değerlerini benimsemeye, kalite ile müşteri tatminine yönelmeye ve rekabete zorlamaktadır. Bu anlayışta küresel rekabet küresel kurallara göre olacağından kurumsallaşmayı da zorunlu hale getirmektedir.
- ✓ 2001-2002 yılları arasında ABD’de Enron, İtalya’da Parmalat adlı iki şirket gizlilikten dolayı çöktü. Bunun etkisi sadece ABD ne de sadece İtalya’da kaldı. Tüm dünyayı etkiledi. Bunun üzerine uluslararası kuruluşlar bir dizi kararlar alıp kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmeye başladılar. Örneğin uluslararası iş yapan şirketlere bağımsız ve tarafsız denetim müesseselerince denetimi zorunlu hale getirilmesi, bilançoların şeffaf olması, AB’nin dış ticarete CE işaretini zorunlu hale getirmesi hep bu düşüncenin ürünüdür.
- ✓ Teknoloji transferi için yetenekli profesyonelleri şirkete çekmek için, kârlılığı ve büyümeyi sağlamak için, şirketin hayatta kalabilmesi için, bilişim ve iletişim teknolojilerinden yararlanabilmek için, uluslararası standardı yakalayabilmek için kurumsallaşma artık kaçınılmazdır.
- ✓ Aile şirketinin küresel pazarda küresel bir marka olarak rekabet edebilmesi için de kurumsallaşma gereklidir.
- ✓ Aile şirketinin halka açılması, borsaya girmesi, dışa açılması, uluslararası kuruluşlara üye olabilmesi, yabancı bir kuruluşla ortak veya işbirliği yapabilmesi

ve uluslararası kuruluşların karar ve denetimlerini yerine getirebilmesi için kurumsallaşmak gereklidir.

- ✓ Bireysel akıllı kolektif akla dönüştürmek, sinerji yaratarak bir organizmayı birlikte yönetebilmek için kurumsallaşmayı istemek gerekir.
- ✓ Birinci ligde oynayabilmek ve birinci ligin avantajlarından yararlanabilmek için kurumsallaşmayı gereklidir.
- ✓ Nihayet kurumsallaşmayı kendimiz için yapmalıyız. Göz odur ki ufkun ötesini görebilsin, akıl odur ki başına geleceği önceden tahmin edebilsin. Anlayışı gereği artık tüm kurum ve kuruluşlar dünya gerçeğini kabul etmek zorundadır.

2.6. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma çok genel bir tabirle ifade edilirse, bir firmanın kişi bazlı değil sistematiği olan kurallarla yönetilmesi demektir. Kurumsallaşma, benzer taleplere benzer davranışlar göstermek ve tutarlı olabilmeyi başarabilmektir. Başka bir ifade ile firmanın piyasa şartlarına uyma esnekliğini gösterebilmesi, kişiye değil kurallara bağlı olması durumudur (Yığın, Taşkın 2007:452).

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Haliyle değişen çevresel koşullar sürekli takip edilerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, iş gören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ama bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurların işletmenin bünyesinde yer almasını gerektirmektedir (Türk 2007: 52).

Kobiler açısından kurumsallaşma, yüklendiği talepleri istenilen zamanda, kalitede ve miktarda yerine getirebilmek için sahip olduğu ilkeler ile teknolojik ve idari gücüdür. Kobilerin kurumsal gücünün iş yaptığı firmalar tarafından da kolaylıkla görülmesi gerekir. Yani KOBİ kurumsallaşmış olduğunu ispatlamaya çalışmamalı ve bu durum dışarıdan fark edilmelidir. Ancak bu durumda kurumsallaşma KOBİ'ye bir yarar sağlayacaktır. Kurumsallaşma uzun vadede firma imajını güçlendirir (Tutar, 2009:55).

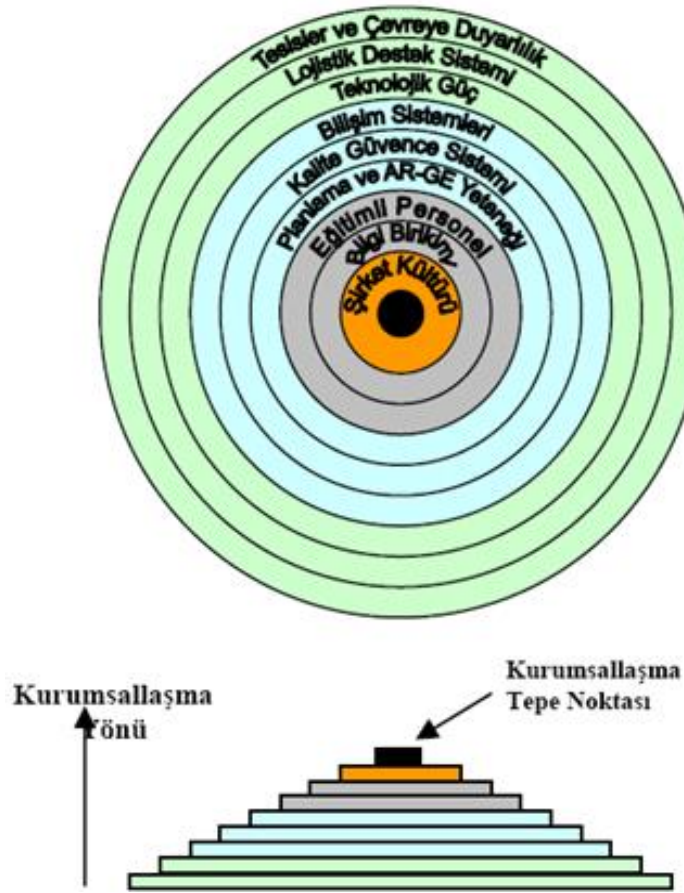
Türkiye'deki KOBİ'ler incelendiğinde, KOBİ'lerin büyük oranda aile şirketlerinden oluştuğu ve üst yönetimin aile bireyleri arasında paylaşıldığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma zaafı yaşadığı bilinmektedir. İstatistikler, aile şirketlerinin sadece % 2'si veya 3'ünün kalıcı olabildiğini göstermektedir. Timur'a yenilen Osmanlı, 600 yıl ayakta kalırken Çin Seddi'nden Anadolu'ya büyük zaferler kazanan Timur İmparatorluğu, kurucusu öldükten kısa bir süre sonra dağıldı. Bu örnek kurumsallaşma için zafer ve başarının tek başına yeterli olmadığını gösteriyor. Türkiye'de başarıya ulaşmış holdingler, kurumsallaşmaya önem veren kurucular nedeniyle büyüyüp geliştiler. Kurumsallaşamayan şirketlerin hızlı bir yükselişten sonra büyük bir gürültüyle de çöktüklerini görülmektedir. Ancak KOBİ'ler kurumsallaşmaya çalışırken ana sanayi karşısında onlarla işbirliği, ortak AR-GE ve vizyon çalışmalarından yoksun kalarak kendini geliştiremeyen, sadece ucuz ve kaliteli işçiliği ile zincire bağlı bir pranga mahkûmu da olmamalıdır. Kurumsallaşma kendiliğinden olan bir süreç değildir. Kurumsallaşma için bir iradeye ihtiyaç vardır ve mükemmel tesisler kurup kalifiye elemanlar istihdam etmekle kurumsallaşmış olunmayacaktır. Kurumsallaşmanın genel olarak izlediği yol aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmiştir (Yığın, Taşkın 2007:452).



Şekil 2. Kurumsallaşmanın Genel Olarak İzlediği Yol

Kurumsallaşma, elbette ki sadece sistematığın ve prosedürlerin oluşturulması ile de gerçekleşecek bir olgu değildir. Sürece gerçekleştirecek kurumsal nitelikli bir yapıya da ihtiyaç vardır. Bu iki kavram kurumsallaşma sürecinde birbirini tamamlar. Kısaca kurumsallaşma, firmanın kuralları ve yetenekleri ile komple bir sistem haline gelmesi, aksaksız işlemesi ve müşterinin her zaman aynı kalitede ve kabul edilebilir fiyatta ürün temin edebileceği imajının oluşturabilmesidir.

Kurumsallaşma sadece kavramlarla, ilkelerle olamayacağı yukarıda belirtildi. Kurumsallaşma için firmanın, entelektüel sermayesi, bilişim sistemleri, lojistik alt yapısı ve tesislerinin de uygun yapıda olması gerekir. Bu olguların hepsi kurumsallaşmanın bir parçasıdır. Aşağıdaki Şekilde 3'te firmanın tüm niteliklerinin, kurumsallaşmayı yükselen bir dairesel piramit şeklinde oluşturabileceği görülmektedir (Yığın, Taşkın 2007:453).



Şekil 3. Kurumsallaşma Piramiti

Kurumsallaşma piramidine göre;

i. Fiziki Yapı:

- ✓ Çevreye duyarlı tesisler (Modern Binalar, Atıkların filtrasyonu vs.)
- ✓ Lojistik Destek Sistemi (İletişim ve taşıma sistemleri, depolama vs.)
- ✓ Teknolojik Güç (Tezgâh Parkı, Test ve Kalibrasyon Sistemleri vs.)

ii. Bilişim ve Yönetim Sistemleri:

- ✓ Bilişim sistemler (Bilgisayar ağı, kullandığı yazılımlar (CAD, CAM vs.))
- ✓ Kalite güvence sistemi (Kalite sertifikaları)
- ✓ Planlama ve AR-GE yeteneği (MRP, JIT, Üretim Planlama, Tasarım kabiliyeti vs.)

iii. Personel Yapısı:

- ✓ Eğitimli Personel (Personelin eğitim düzeyi. Sürekli eğitim yapısı vs.)
- ✓ Bilgi Birikimi (Entelektüel sermaye, Kurumsal hafıza)

iv. Şirket kültürü:

Kurumsallaşmanın son aşaması, Firma kurumsal bir karakter kazanmış ve bunu özümsemiş durumdadır. Artık firma bir kişilik kazanmıştır ve bu kurumsallaşmanın doruk noktasıdır (Yığın, Taşkın 2007:454).

2.6.1. Kanunen Tanınma

Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin, ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının mevcudiyetidir. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar. Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları, Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk İş Hukuk, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onanır ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır (Türk 2007:52).

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar. Bu unsur

kurumsallaşmanın resmiyet kazanması açısından ilk basamağını teşkil eden önemli faktör olarak ifade edilebilir (Türk 2007:52).

2.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisinde görev, faaliyet ve davranışlarını düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler, örgütlerin varlıklarını sürekli kılınmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Keza kurumsal bir örgütte yukarıda belirtilerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların da örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmede etkilidir (Tutar, 2009:55).

2.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkaları ile ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, yani misyonları ile vizyonları vardır. Firmalar vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize eder ve böylece sürekliliklerini sağlamaya çalışırlar (Türk 2007:53).

Bu açıdan ele alındığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeye çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde ise; çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir kopukluk söz konusudur (Türk 2007:53).

2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Selznick, bir kurumun yalnız formel yapıların kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir.

Kurumsallaşma, organizasyonunun ayırt edici bir kimliğe bürünmesini ifade eder. Bu noktada organizasyonun yaşı önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispetten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olmamışlarsa gereksinim duydukça yeni düzenlemeye gitmeye çalışacaklar ancak bu, yerleşik adet ve alışkanlıkların değişmesini gerektirdiğinden ayırt edici yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaktır (Türk 2007:53).

2.7. KOBİ'lerde Büyüme

İşletmeler, insanlar tarafından kurulur ve yönetilir. Sahipler ve yöneticiler işletmelerini büyütmek isterler. Yani büyüme insani bir dürtüdür; güç çağrıştırır ve insanın gücüne yönelen bir varlıktır. İşletme sahiplerinin veya yöneticilerinin büyüme arzu etmeleri etki alanlarını genişletme arzusundan kaynaklanır. İşletme sahipleri eğer mali, beşerî ve fiziksel faktörler temininde bir sorun yaşamıyorlarsa, bu onları büyüme yöneltecektir (Tutar 2014:2).

“İşletmelerde büyüme ihtiyacı, her şeyden önce, işletmenin sahip ve yöneticilerinin kâr etme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ancak büyüme ve gelişmenin ilk ve tek güdüsünün kâr olduğu söylenemez. Gerçekte, çoğu zaman kâr ve kârın azamileştirilmesinin ikinci planda kaldığı ifade edilebilir. Özellikle belirli bir işletme iriliğinden sonra, kârın ilk amaç olma önemini yitirdiğini ve sosyal güdülerin ön plana çıktığı gözlenmektedir” (Dinçer 2007:181).

Ancak günümüz işletmeleri için büyüme, işletme sahip ve yöneticilerinin bu tür güdülerinin de ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, sürekli değişen ve gelişen bir döngü içerisinde faaliyetlerine devam etmektedirler. Günümüzde toplumların temel amacı, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını muhafaza etmek için şarttır. Aksi takdirde işletmeler gün geçtikçe, farkında olmadan küçüleceklerdir. Bu açıdan

bakıldığında, büyüme işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin önemli bir aracı haline geldiği görülmektedir (Dinçer 2007:181).

Brush ve Vanders'e göre büyüme, işletmelerin hayatta kalması için uygun bir performans göstergesi ve finansal hedeflerini başarması için önemli bir ön şarttır. Dolayısıyla büyüme işletmelerde başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Başka bir bakış açısına göre büyüme, KOBİ'lerin uzun ömürlülüğünün ön şartıdır. KOBİ'lerin büyümesi, genellikle işletmelerin başarısı ve hayatta kalmasıyla ilişkilendirilmektedir (Sarı 2009:29).

İşletmelerin ekonomik bir amacı olan büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre (Dinçer 2007:180);

- ✓ Satış miktarı veya tutarı,
- ✓ Üretim miktarı,
- ✓ Çalışanların sayısı,
- ✓ Harcanan enerji miktarı,
- ✓ Öz kaynaklar,
- ✓ Kullanılan ham madde ve makine miktarı,
- ✓ Pazar payı ve mamul çeşitliliği gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışları büyümeyle ifade eder.

Ancak her hacim artışı, kesin bir büyüme işareti değildir. İşletmelerde büyümeden söz edebilmek için hacim olarak büyümek şarttır, ancak bu durum yeterli değildir. Ayrıca nitelik itibarıyla da gelişme sağlanmalıdır. Bu ise, işletmenin maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Kullanılan teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve kapasitesi ve hatta hissedarların sayısı, işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir (Dinçer 2007:180).

İşletmelerin büyümesi dinamik bir süreçtir. Bir işletme fiziksel, mali, inisiyatif veya yetenek olarak büyümek durumundadır. İşletme büyümüyorsa entropi sonucu zayıflıyor veya geriliyor demektir. Pazar şartları ve talep durumu işletme büyüklüğüne etki eden önemli faktörlerden biridir. İşletmeler arasında rekabetin

varlığı, onları büyümeğe iter. Büyüme sadece üretim artışıyla gerçekleşen bir durum değildir. İş yapabilme yeteneğinin yükselmesi de bir bakıma büyüme sayılır. Bu nedenle işletme büyümelerini geniş anlamda düşünmek gerekir (Tutar 2014:3).

2.7.1. Büyüme İhtiyacının Doğması

Gelişen ve değişen ekonomik koşullar altında faaliyetini sürdürmek isteyen işletmeler artan bir rekabet ortamıyla karşılaşmaktadırlar. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, kâr elde edebilmek ve büyüebilmek için çeşitli finansal kararlar almaktadırlar. Bu kararlar içinde büyüme stratejileri ve büyümenin gerektirdiği finansman kaynaklarının seçimi ve sağlanması işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmeler gerek ekonomik gerekse rekabetten kaynaklanan psikolojik etkiler nedeniyle hızlı bir büyüme süreci içerisine girmektedirler. Bu sürece ayak uyduramayan işletmeler, giderek büyüyen işletmeler karşısında zorlanmakta ve faaliyetlerini durdurma noktasına kadar gelebilmektedirler (Baştürk, Ödül 2008:143).

Dünya ekonomisinde, özellikle bilişim sektörünün gelişimi sonucunda uluslararası ilişkiler gelişmiş ve sınır kavramı neredeyse ortadan kalkmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak gerek uluslararası, gerekse ulusal düzeyde yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. Rekabetçi ve dinamik iş ortamı, değişimin doğasını karmaşık bir hale getirerek işletmeler üzerinde etkili olmuş ve işletmeleri değişime zorlamıştır. İşletmeler için maliyetleri düşürme, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme, verimliliği artırma ve müşterileri memnun etme zorunlulukları nedeniyle ortaya çıkan yeniden yapılandırma faaliyetlerinin en önemli ve zor olan bölümünü büyüme kararı oluşturmaktadır (Baştürk, Ödül 2008:143).

Küreselleşme süreci gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Geçmişte üretim yapısının ve uluslararası sermayenin akış yönünün belirlenmesinde etken olan ucuz işgücü ve hammadde bolluğu gibi geleneksel faktörler önemini görece yitirirken, etkin isleyen bir piyasa mekanizmasına, kurumsal yapıya, gelişmiş bir teknolojik ve ticari altyapıya sahip olmanın ve pazarın değişen ve gelişen tercihlerini yakından izleyebilmenin önemi artmıştır (Sarı 2009:32-33).

Bu bağlamda, işletmelerin yaşanan sürece uyum sağlayarak, özellikle uluslararası düzeyde birtakım büyüme stratejileri geliştirmeleri ve uluslararası pazarlara giriş yollarını aramaları büyük önem taşımaktadır (Sarı 2009:32-33).

Ülkelerde olduğu gibi sanayilerde ve işletmelerde de çağdaş teknolojinin zorunlu kıldığı kaçınılmaz bir büyüme eğilimi vardır. Ancak teknolojinin gelişmesinin yanında, kâr maksimizasyonu, ölçek ekonomilerinde yararlanma, kaynakların tam kullanımı, yeni pazarlara açılma ve ekonomik gelişmeler büyümeyi gerektirmektedir. (Sarı 2009:32-33).

2.7.2. Büyüme Amacı

2.7.2.1. Genel olarak KOBİ'lerde Büyüme Amacı

“Türkiye'nin sahip olduğu ekonomik sistem içerisinde ye alan KOBİ'lerin kendilerine büyümeyi ilke edinmeleri hayatlarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Fakat büyümenin yanında farklı özelliklere de gereken önemin verilmesi bu hayatın sürdürülebilmesi gerekliliğinin önemli bir parçasıdır. KOBİ'lerde büyümenin yöneticinin büyük bir işletmeye sahip olarak prestijini artırma gibi gerekçelerin yanı sıra istihdam sağlama, daha çok kâr, topluma daha fazla fayda sağlama gibi sosyo - ekonomik sisteme katkılarını artırmak gibi amaçları olduğu söylenebilir. Bu amaçları gerçekleştirme kapsamında girilen büyümenin ise ülke ekonomisine sağlanan katkılarını yanı sıra büyüme ile sağladığı diğer katma değerlerin sağladığı yararlar göz önünde bulundurulduğunda önemi kendiliğinden anlaşılır. Temelde bakıldığında işletmelerde büyümenin en önemli amacı, kâr veya kârın azamileştirilmesi olarak görülür. Ancak son dönemlerde işletmenin belirli bir büyüme trendine ulaşmasından sonra kârın ilk amaç olma özelliğini yitirdiği görülmektedir. Daha çok işletmenin sürekliliğinde önemli bir yeri olan verimliliğinin artması daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü tek başına kârlılık çok büyük bir önem ifade etmemektedir. Ancak verimli olan kârlılık işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır” (Yurttadur 2015:110).

İşletmelerde büyüklük ölçütlerinden daha önce bahsedilmişti. Dolayısıyla büyüme bu değişkenlerin belirli bir zaman aralığında artma yönünde gösterdiği değişim olarak tanımlanabilir. Büyümenin miktar artışını ifade ettiği düşünülse de işletme büyümesi kavramı gelişme ve değişim sonucu olarak bir nitelik, değişim ve hacim artışını anlatmaktadır. Dolayısıyla büyüme sadece işletmenin yapısını

oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik yönünden artışını değil aynı zamanda niteliksel değişimleri de içermektedir. Bu sebeple büyüme, belli bir zaman süresi içinde belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel gelişme ve değişimleri de ifade etmektedir (Aksulu 2005:37).

Teknolojik gelişme neticesinde ülkemizde ve dünyada faaliyet gösteren işletmelerin işleyiş tarzlarının da son yıllarda değişmeye başladığını söylemek mümkündür. Yaşanan bu değişimlerin sebepleri incelendiğinde bu gelişmenin temele küreselleşme, iletişim ve insan kaynağı olmak üzere üç gerekçesi olduğu görülmektedir. Ancak duruma daha da derinlemesine bakıldığında esas olanın bilgi ve bunun iletilmesi, tüketilmesi ve tekrar üretilmesi anlamındaki bilişim teknolojileri olduğu anlaşılır. Bu nedenle KOBİ'lerin bu alanda eğitim almış kişiler bünyelerinde barındırmaları başarılı olmaları açısından kendilerine çok büyük kazanımlar sağlayacaktır (Yurttadur 2015:111).

Yatırımın, üretimin, ihracatın reel olarak artırılması, teknoloji ve teknolojinin üretilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Teknolojiyi yerinde ve verimli bir şekilde kullanabilen KOBİ'lerin üretim verimlilikleri de pozitif yönde artacaktır. Bilgi teknolojilerin gerçekçe dünyadaki hızlı gelişimi sadece işletmelerin değil, devletlerin bile bu kapsamda yeniden yapılanmasını gerektirmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, pazarın genişleyip küresel boyuta taşınması, taşıma ve iletişim teknolojilerinin hızlanması, sürekli gelişmesi, yine bunların bir sonucu olarak küreselleşmenin yerel işletmeleri bile etkilemesi, tüketici davranışlarını çeşitli yönleriyle etkileyerek bu etkisini işletmelere yansıtmasıyla işletmelerin bu gelişmelere karşılık verme sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu değişime cevap verme ise ancak bilgiye dayalı yönetim becerisiyle mümkündür. Bu durum işletmenin nicelik ve nitelik bakımından büyümesini zorunlu kılar. Genelde işletmeler bu gelişmeler karşısında karşılaştıkları olumsuz etkiyi azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak için büyümeye yönelirler. Buradaki büyüme teknolojik anlamda kendini ön plana çıkarmak zorunda olduğundan arzu edilen hedeflerin daha çok işletmenin teknolojik altyapıyı güçlendirmesi sonucunda gerçekleştirilebilmesini olanaklı kılar (Yurttadur 2015:111).

Piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için işletmeler arası yarışın hızına uygun hareket edebilme yeteneği oldukça önemlidir. Bu anlamda rekabet şartlarına uyum problemini aşabilmiş işletmeler her zaman kazançlı olabilmektedir. Bu yönüyle rekabette işletmeler için büyüme amacıdır. İşletme güçlü rakiplerle karşı karşıya ise, işletmenin büyümesi önem kazanır. Çünkü serbest rekabet ortamında işletmenin büyüme hızı en az rakip işletmeler kadar olmalıdır. Bu durum işletmelerin başarı oranının yükselmesine sebep olmaktadır (Yurttadur 2015:112).

2.7.2.2. KOBİ'lerin Uygulama Yönüyle Büyüme Amaçları

Türkiye’de KOBİ’lerin ekonomik sistem içerisinde veya kendi sektörleri içerisinde görebildikleri bazı uygulamaların kendi yapılarında hayata geçebilmesi içinde büyümeye yönelmekte ve bunun sonucunda bu durumlardan bazı kazanımlar elde etmek isterler. Bu anlamda KOBİ’leri büyümeye yönlendiren bazı uygulamalar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. KOBİ’lerde Büyüme Yönelimi ve Uygulamalar

Liderlikte En İyi Uygulamalar	İnsan Kaynakları Yönetiminde En İyi Uygulamalar	Planlama İçin En İyi Uygulamalar
<ul style="list-style-type: none">• Üst yönetimin aktif katılımı• Amaç birliği ve iletişim• Ekip ruhu ve motivasyon• Kriz ortamları ve anlık müdahaleler yerine etkileşim içinde sürekli ilerleme	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal kariyer planlaması• Organizasyon seviyeleri arasında etkili iletişim• İş yerinde etkin sağlık ve güvenlik uygulamaları	<ul style="list-style-type: none">• Yerleşik planlama süreci• Planların temel hedefinin ”en iyi uygulama olması”• Üst yönetimin benimsediği ve imalat yapısını içeren bir strateji belgesinin bulunması• İmalat çalışmalarıyla iş motivasyonunun uyumu
Kalite Alt Yapısına İlişkin En İyi Uygulamalar	Tedarikçi İlişkilerinde En İyi Uygulamalar	Kalite ve İnsan Faktörüne Yönelik En İyi Uygulamalar
<ul style="list-style-type: none">• İş yerinin tümü için standardize edilmiş ve dökümanite edilmiş çalışma prosedürlerinin bulunması,• Kalite laboratuvar alt yapısı ve kalite muayene olanakları• Ürün hizmet kalitesini ölçmek için yerleşik yöntemlerin bulunması• Önleyici bakım sistemi• Depolama düzeni	<ul style="list-style-type: none">• Tedarikçilerle ürün geliştirme konusunda işbirliği içinde çalışma• Her iki tarafın süreçlerinin geliştirmek için tedarikçilerle iş birliği içinde çalışma	<ul style="list-style-type: none">• Toplam kalite anlayışının benimsenmesi• Çalışanların katılı ve katkıda bulunma isteği• Kalite çemberi ve benzeri ekip çalışması faaliyetlerinin katılım aygınlığı• İşçilik düzeyi• Eğitim giderleri
Müşteri Odalıkta En İyi Uygulamalar	Teknolojide En İyi Uygulamalar	Öncül ve Operasyon Sonuçlarda Farklılaşma
<ul style="list-style-type: none">• Müşteri şikâyetleri çözme konusunda etkili bir üretim süreci varlığı• Müşteri şikâyetlerinin, üretim ve hizmet süreçlerini geliştirmek için bir başlangıç noktası olarak kullanma	<ul style="list-style-type: none">• Uygun ana imalat teknolojisi• İmalat teknolojisinin kullanımı	<ul style="list-style-type: none">• Üretim hacminin yüzdesi olarak hatalı ürünler• Siparişten teslimata kadar geçen süre• Müşteriye söz verilen zamanda teslimat süresi• Üretim süreci değişim hızı• Birim başına verimlilik maliyeti• Verimlilik• Personelin morali

Kaynak: YURTTADUR Mustafa, Kobi Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayınları, İstanbul 2015

2.7.3. Büyüme Engellenen Faktörler

Yeni faaliyet göstermeye başlayan işletmelerde, üretimin daha ilk safhalarında pek çok faktör, işletmenin etkin ve verimli çalışarak büyümesine engel olacaktır. KOBİ'lerde büyüme engelleyici faktörler aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır (Karaaslan 2010:8-10).

- ✓ Parasal ücret gelirlerindeki düşüklükler piyasada yeni ürünlere talebi kısacak ve imalatçıların gelişmesini engelleyecektir.
- ✓ Ormancılık, balıkçılık, çiftçilik gibi ilk üretimi yapanların verimsiz çalışmaları, standart hale gelmemiş, düşük kaliteli mallar üretmeleri imalatçı işletmeleri hammadde açısından zor durumda bırakacaktır.
- ✓ Nakliye sırasında ortaya çıkacak yüksek taşıma masrafları, sınırlı pazar payına sahip işletmelerin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştıracak etkenlerdendir.

Bunların yanı sıra, sermaye yetersizliği, kalifiye eleman eksikliği, nitelikli yönetici ve uygun teçhizatın bulunmaması, yerel girişimcilerin iş tecrübesinin yetersiz olması da büyüme önündeki engellerdendir.

Çeşitli kaynaklarda, işletme yöneticilerinin büyüme fırsatlarını sağlama yolunda önemli adımlar atabilmeleri için, büyüme önündeki engeller karşısında dikkatli olmaları gerektiği vurgulanmış, önemli başarısızlık sebepleri olarak da aşağıdaki faktörler de belirtilmiştir (Karaaslan 2010:8-10).

i. Potansiyele oranla düşük satışlar: Satışlardaki düşüş, ürün hakkında yeterli teknik bilgiye sahip olmama ve üretimle dağıtım metotlarındaki hatalara bağlı olabilir. Satın almadaki hatalar da satışları etkileyecektir. Eski bir sözde, "Satın alımı iyi yapılmış bir mal, yarı satılmış demektir." denilmektedir. Yöneticinin, satış, reklam ve diğer promosyon faaliyetlerini ya da planlama, örgütleme, kontrol gibi faktörleri göz ardı etmesi de başarısızlık sebeplerindedir.

ii. Satışlara oranla yüksek faaliyet giderleri: Bütçelemedeki hatalar ve tahmin yetersizlikleri oldukça önemli problemlere yol açmaktadır. Faaliyet giderlerinin sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.

iii. Sermaye yetersizliği: İşletmelerde büyüme sürecinde en sık karşılaşılan başarısızlık sebebi sermaye yetersizliğidir. Genelde, kuruluşu izleyen 1- 2 yıl içinde

ortaya çıkmakta ve esas sebebi olarak da planlama ve strateji hataları gösterilmektedir.

iv. Stoklama problemi: Satın alma ve üretimdeki dengesizlikler, küçük işletmelerde büyüme sürecinde stoklama ve dolayısıyla finansman ve yer sorunlarına sebebiyet vermektedir.

v. Gereksiz sabit varlıklar: Büyüme dikkatli planlanamazsa, fazladan arsa, bina, makine, araç gibi sabit varlıklara yapılan yatırımlar cari işlemleri olumsuz yönde etkileyebilir.

vi. Hatalı yerleşim: Uygun bir yerde kurulmamış olan işletmeler, çeşitli şekillerde yönetim zorluklarıyla karşılaşır ve daha baştan işi terk etmek zorunda kalabilirler. Büyümenin önündeki en büyük engel kuruluş aşamasında yer seçiminin hatalı yapılmasıdır (Karaaslan 2010:8-10).

Bu sayılanlar, genelde tüm küçük işletmelerde her aşamada farklı şekillerde rastlanabilecek problemlerdir. Büyüme aşamasında dengeli olarak kontrol edilmezlerse, büyümeyi engellemek bir yana işletmeyi işkolunun dışına da atabilirler.

Bu noktada büyüme tuzağı olarak adlandırılan bir kavramdan söz etmek yerinde olacaktır. Satış ve kârlardaki hızlı yükselme işletmenin nakit durumunu tehlikeye düşürebilir. Çünkü, fazladan kâr yoluyla gelen nakitten daha fazla ve hızlı şekilde ek nakit çıktısı ortaya çıkabilecektir. Aynı şekilde satışlar arttıkça stok düzeyinin artırılması gerekecek, bu da daha fazla nakit paranın hammadde ve mamul mala bağlanması anlamına gelecektir. Nakitler dikkatle yönetilmediği takdirde, küçük işletmeler için ölümcül bir silaha dönüşebileceklerdir.

Bir küçük işletmenin büyüme hızı, biraz da onun önüne çıkan fırsatlarla ilgilidir. Bu fırsatlar işletmeye yüksek kârlar vaat etse de, kaynaklarını zorlamalarına sebep olabilirler. Büyüme üzerinde işletmenin kaynaklarının nitelik ve gücünün önemi son derece fazladır. Yukarıda bahsedildiği gibi, büyüme engellerinin bir kısmı mali yapıyla ilgilidir. Bunun yanında, finansal olmayan sınırlayıcılar da büyüme ve büyüme hızı üzerinde etkilidirler. Bu sebeple, büyümeyi gerçekleştirmek için, zaman olsa bile, bir yönetici ekibi oluşturulmalıdır. Bu yönetim, işletmeyi daha büyük ölçeklerde de idare edebilme yeteneklerine sahip olmalıdır (Karaaslan 2010:8-10).

2.7.4. KOBİ'lerde Büyüme Stratejisinin Önemi

21. Yüzyılda dünyanın büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olması, işletmeleri ölçeklerini büyütme, daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Bu nedenle işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan önlemlerin alınması zorlaşmakta, işletmelerin yönetimleri güçleşmektedir. Bu durum, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmeleri, fırsatları yakalayabilmeleri ve karşılaşılabilecek tehlikeleri önceden görebilmelerini sağlayan stratejiler oluşturmalarını gerekli kılmaktadır (Sarı 2009:41-42).

İşletme yöneticilerinde, genellikle büyümeyi amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimi vardır. Şüphesiz, işletmenin beklenen kârı elde ederek büyümesi, ideal bir durumdur. Ancak bu, her zaman mümkün olmayabilir. Gerçekte işletmeler için varlığını devam ettirmek, büyümekten daha önce gelen bir amaçtır. Bazen mevcut kârlılığı korumak, bazen de kârlılıktan fedakârlık yaparak varlığını sürdürmek öncelikli bir hale gelebilir. Dolayısıyla sadece büyüme amacı üzerinde odaklanmak, uzun dönemde, işletmeyi yanlış istikametlere yönlendirebilir. İşletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirebilmek için takip edebileceği pek çok stratejik alternatiflerin bulunduğu vurgulanmalıdır. Ancak işletmelerin izleyebileceği stratejiler, çok sayıda değildir. Bunlar: büyüme, mevcut durumu koruma, küçülme ve varlığına son vermedir (Dinçer 2007:204).

2.7.5. KOBİ'lerde Büyüme Sürecinde Kullanılan Faktörler

2.7.5.1. Leasing Faktörü

Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde leasing kuruluşları genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelere yönelik faaliyette bulunmakta ve ülke ekonomisinin yapısına göre çok çeşitli alanlarda çalışmaktadır. Orta ve uzun vadeli fon piyasasındaki durgunluğu aşmaya yönelik araçlardan biri olan leasing, 1985 yılında 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanunu ile çıkartılmıştır (Ayrıçay, Kılıç 2012:212).

Leasingi şu şekilde tanımlamak uygun olacaktır. Leasing, belirli bir süre için kiralayan ve kiracı arasında imzalanan ve üreticiden kiracı tarafından seçilip, kiralayan tarafından satın alınan bir malın, mülkiyetini kiralayanda, kullanımını ise

kiracıda bırakan bir sözleşme olup, malın kullanımını belirli bir kira ödemesi karşılığında kiracıya bırakılmaktadır.

Ekonomik literatürde leasing kavramı “finansman güçlüğü içinde bulunan kuruluşların, hatta kişilerin sahip olmak istedikleri taşınır ya da taşınmaz duran varlıkları, belli süre için, bir kira bedeli karşılığında kiralayarak, orta ve uzun vadeli finansman kolaylıkları elde etmesi” olarak da tanımlanmaktadır (Ayrıçay, Kılıç 2012:212).

Leasing’in KOBİ’lere sağlayacağı katkılar şu şekilde ifade edilebilir (Yurttadur 2015:120);

- ✓ Yatırımlarda %100 finansman sağlar.
- ✓ Öz kaynakları tüketmez.
- ✓ Finansman kolaylığı sağlar.
- ✓ Kredi imkânlarını saklı tutar.
- ✓ KDV avantajı nedeniyle maliyetleri azaltır.
- ✓ Kiralar gider olarak gösterilebilir.
- ✓ KOBİ’ler sözleşme sonunda kiralanan mala sahip olabilirler.
- ✓ Maliyetler açısında banka kredisinden daha avantajlıdır.

Bunun yanı sıra kiralanan malın hurda değerinden kiracının yoksun kalması, kiralanan malın kullanım serbestliğinin kiralanan mala göre sınırlı olması, enflasyonun neden olduğu değer artışından yatırımcının faydalanamayacak olması gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

2.7.5.2. Factoring Faktörü

“KOBİ’lerin büyüme sürecinde kullanacağı bir diğer yöntem factoringtir. Daha çok yapılan satışların kısa sürede nakde çevrilebilmesiyle ilgili bir finansman yöntemidir. Factoring anlaşmasıyla factor, satıcı firmanın yaptığı kredili satışlarla ilgili her türlü muhasebe kayıtlarının tutulması, kredili satışlardan doğacak alacakların vadesinde tahsil edilmesi, alacakların tahsil edilememesi durumunda doğacak kayıpların tam olarak karşılanması, satıcı firmaya kredi satış tutarlarının belli bir oranında kredi verilmesi, potansiyel ve mevcut müşterilerin mali durumları

hakkında bilgi toplanması ve malların satış imkanlarını artırmak üzere piyasa araştırılması yapılması gibi fonksiyonları üretir” (Yurttadur 2015:120).

Factoring’ın işletmelere sağladığı avantajlar ve neden olduğu dezavantajlar şu şekildedir sıralanmaktadır (Ayrıçay, Kılıç 2012:213);

- ✓ Factoring şirketleri ihracat artışına önemli katkılar sağlamaktadır.
- ✓ İşletmelerin alacaklarını tahsil edememe riski ve likidite sorununu çözmektedir.
- ✓ Factoring, işletmeye zaman ve gider tasarrufu sağlamaktadır.
- ✓ Faktör’e devredilen alacaklar, işletmelerin likiditesini olumsuz yönde etkilemez.
- ✓ Factoring yoluyla sağlanan finansman kaynağı, diğer finansman kaynaklarına göre daha esnektir.
- ✓ İşletme, faktör’ün vereceği ön ödeme ile hammadde alımında iskonto sağlayarak üretim maliyetini düşürebilir.
- ✓ KOBİ’lerin tahsilat sorunları çözülerek, sağlıklı bir şekilde büyümelerine yardımcı olunur.

Factoring’ın neden olduğu dezavantajlar;

- ✓ İşletme, factoring şirketine factoring harcı ödemektedir.
- ✓ Factoring, tutucu işletmeler tarafından tehlikeli bir finansman tekniği olarak görülmektedir.
- ✓ Factoring, işletmelerinin yurt geneline yayılmasından dolayı anlayış farklılıkları ortaya çıkmaktadır.

2.7.5.3. Forfaiting Faktörü

Forfaiting, çoğunlukla ihracatla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Belirli ödeme planına bağlanmış ve vadesi 10 yıla kadar varan alacakların geri rücu hakkı olmaksızın tahsilatçı bir bankaya veya bu konuda uzmanlaşmış olan bir forfaitere belirli bir komisyon ve iskonto karşılığında devredilmesi olarak tanımlanmaktadır. Forfaitinge konu olan alacaklar poliçe ve bonolara bağlanmış alacaklar olarak ifade edilmektedir (Ayrıçay, Kılıç 2012:213).

Forfaiting için daha genel bir tanım yapmak gerekirse, “genellikle mal ve hizmetlerin dış satımından doğan ileri bir tarihte vadesi gelecek alacakların, daha önce bu alacakları ellerinde bulunduranlara başvurma hakkı olmaksızın satın

alınması” şeklinde ifade edilmektedir. Alacakların finansmanında kullanılan forfaitingın avantajlarını ise şu şekilde sıralayabilir (Ayrıçay, Kılıç 2012:213);

- ✓ Forfaiting kredili mal satışından doğan alacaklarının tahsil edememe riskini ve işletmenin alacağını takibini ortadan kaldırmaktadır.
- ✓ Forfaiting işlemi, işletmeye sabit faizli finansman sağlamaktadır.
- ✓ İşletme alacağını nakde çevirebildiğinden, likiditesi artmakta, banka ve diğer kaynakçaya olan azaltmaktadır.
- ✓ İthalatçı hakkında bilgi toplama ve ülke riskini değerlendirmek gibi sorunları ortadan kaldırmaktadır.
- ✓ Kredili satış işleminin neden olduğu risk, forfaiter tarafından üstlenildiğinden, ihracat kredi sigortasına gereksinin duyulmamaktadır.

Forfaiting’in işletmeye sağladığı dezavantajlar ise şu şekildedir (Ayrıçay, Kılıç 2012:213);

- ✓ Garantörün güvenilirliğinin işletme tarafından forfaiter’a anlatılması gerekmektedir.
- ✓ İthalatçı ülkenin, bono, poliçe, garanti ve aval¹ konusundaki mevzuatın hakkında işletmenin bilgi yetersizliği riskleri artırmaktadır.
- ✓ Forfaiting yoluyla finansmanda söz konusu olacak riskler, forfaiter tarafından üstlenildiğinde, bu tür finansmanın işletmeye maliyeti diğer finansman alternatiflerinden daha yüksek olmaktadır.

Forfaiting, KOBİ’ler tarafından daha az kullanılan finansman tekniğidir. Risk yüksek olan forfaitingın diğer kısa vadeli finansman yöntemlerine karşılık tercih edilmesi ve kullanılmasının teşvik edilmesi uzun vadede en doğru karar olacaktır (Ayrıçay, Kılıç 2012:213).

¹ Aval: Üçüncü kişinin veya poliçede imzası bulunanlardan herhangi birisinin müteselsil sorumluluk hükümlerine göre senet bedelini üstlenmesi olarak tanımlanabilir.

2.7.5.4. Franchising Faktörü

Franchising, bir pazarlama ya da dağıtım kanalı şekli olarak sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkı vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı olan firma Franchisee, ayrıcalığın kendisi ise franchise olarak tanımlanmıştır (Yurdakul 2003:2).

Franchising sisteminin KOBİ'lere yönelik sağlamış olduğu pek çok yarar vardır. Bu yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Yurdakul 2003:3);

- ✓ Franchising sisteminin ülkedeki KOBİ'ler için en önemli faydası dağıtım sistemi içerisindeki tüm faaliyetlerin üreticiden tüketiciye kadar bir sistemizasyonudur.
- ✓ Franchising sistemi pazarlama faaliyeti içerisinde aracılardan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmektedir.
- ✓ Franchising sistemi haberleşme zorlukları gibi zaman kaybettiren sorunları ortadan kaldırmaktadır.
- ✓ Franchising sistemi etkinliği arttırmakta, sınırlı kaynakların ziyan olmasını ve yanlış kullanımını önlemektedir.
- ✓ Dünya piyasalarındaki yoğun rekabeti göz önüne aldığımız zaman franchising sistemiyle iş yapmak daha kolay ve risksiz görünmektedir. Bu sayede KOBİ'ler tek başlarına altından kalkamayacakları teknolojiye sahip olmakta, eğitim olanaklarından ve promosyon hizmetlerinden yararlanmanın yanında, yeni geliştirilmiş ürünlere sahip olma şansı da elde etmektedirler.
- ✓ Franchising sistemi teknik bilgi ve tecrübe transferiyle ekonominin gelişmesi ve KOBİ'lerin güçlenmesine büyük katkılar sağlayacaktır.

2.7.5.5. Stratejik İş Birliği ve Lisans Anlaşmaları

KOBİ'lerin farklı farklı büyüme yolları vardır. Bu yollar yatay ve dikey olarak farklı biçimlerde gerçekleştirilebilmektedir. Genel olarak KOBİ'lerin büyüme metodlarına bir göz atıldığında stratejik iş birlikleri ve Lisans anlaşmalarının önemli bir yeri vardır. Aynı sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler birleşerek daha güçlü bir yapıya sahip olurlar.

KOBİ'ler sektör içerisinde önde olmalarının birçok nedeni vardır. Bunlar marka bilinirlikleri, patent hakları ve lisans anlaşmaları yoluyla sağladıkları know-how haklarıdır. Tüm bu yollar uluslararası pazarlara açılabilme için önemlilik arz etmektedir (Yurttadur 2015:125).

2.7.5.6. Birleşme Stratejisi

Aynı amaca hizmet eden işletmelerin daha güçlü bir yapıya ulaşabilmek için, küresel ekonomik yapı içerisinde varlığını daha iyi bir yapıya kavuşturabilmek adına girilen yolların başında birleşme stratejisi gelmektedir (Yurttadur 2015:126).

Birleşme iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletmeyi birleşmeye yönelten sebepler kısaca şunlar olabilir. (Dinçer 2007:219-220).

- ✓ İşletmenin değerini artırmak,
- ✓ Büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak,
- ✓ Elde edilecek yeni kaynaklarla faaliyetlerini yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirebilmek,
- ✓ Faaliyetlerinde daha başarısız olan işletmelere yaşama ve geliştirme fırsatı kazandırmaktır.

3 SİVAS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Sivas - Merkez Organize Sanayi Bölgesi

Sivas – Merkez 1.OSB, Bakanlar Kurulunun 15.07.1976 tarih ve 7/12207 sayılı kararnamesi ile kurulmuş, 1989 yılında faaliyetlerine başlamıştır. 1.OSB üç kısımdan oluşmaktadır. 191,51 hektarlık iki kısmın yapımı ve işletmelere tahsisleri tamamlanmış olup, 243,89 hektarlık üçüncü kısmın kamulaştırma ve altyapı yapım işleri devam etmektedir.

1.OSB için kullanılan paranın %99'u Bakanlık kredisi ile %1'i kurucu ortakları olan İl Özel İdaresi, Sivas Belediyesi ve Ticaret ve Sanayi Odası'nın katılım payları ile karşılanmıştır. Tablo 10'da katılım oranları ve müteşebbis heyette temsil edecek üye sayıları gösterilmiştir.

Sivas - Merkez 1. OSB'de toplam 281 sanayi parseli bulunmaktadır. Bu parsellerin 262 adedi 187 firmaya tahsis edilmiştir. Bu firmalardan 126'sı yatırımını tamamlayarak üretime geçmiş, 36 firmanın ise yatırımı devam etmektedir. Geriye kalan firmaların ise yatırımı halen proje aşamasındadır. OSB'de faaliyete geçmiş üretim halindeki firmalarda yaklaşık 6.428 kişi istihdam edilmektedir (<http://www.sivasosb.org.tr> 23/11/2014).

Tablo 10. Katılım Oranları

KURUCU ORTAKLAR	KATILMA PAYI ORANLARI (Yüzde)	MÜTEŞEBBİS HEYETTE TEMSİL EDİLECEK ÜYE SAYISI
Sivas İl Özel İdaresi	34	5
Sivas Belediyesi	33	5
Sivas Tic. Ve San. Odası	33	5
Toplam	100	15 kişi

3.2. Alan Arařtırması¹

3.2.1. Araştırmanın Önemi

Gelişen ve sürekli değişen ekonomik sistemde KOBİ'lerin önemi inkâr edilemez bir gerçektir. KOBİ'ler özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomiyi iteleyici güç durumundadır.

KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde farklı pazarlardaki farklı talepleri karşılayabilmekte aynı zamanda yeni ve yaratıcı ekonomik faaliyet alanları doğurabilmektedirler. KOBİ'lerin ekonomiye katkılarının en fazla gözlemlendiği alan yarattığı istihdam hacmidir.

Değişen dünyada yeni gelişmelere karşı kendilerini revize etmek ve küçük işletme sınıfından çıkarak büyük işletme grubuna girmek; hemen her KOBİ'nin hedefleri arasında yer alır. KOBİ'lerin bu hedeflere ulaşamamalarının nedenleri; örgütsel yapıları, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışına sahip olmamalarıdır. Eski, babadan oğula kalan yönetim uygulamalarıyla başarıya ulaşacaklarını düşünen KOBİ'lerin sayısı da az değildir. Bu durum özellikle aile şirketlerinde sıkça görülen bir durumdur. İşte bu çalışmanın önemi, KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecine girerlerken öncelikli olarak yapmaları gerekli işleri sıralamak, onlara ışık tutmak ve kurumsal yapının kazanımlarını göstermektir. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışının büyüme ve şirket özellikleri ile anlamlı farklılıkları ifade etmektedir.

3.2.2. Araştırma Amacı

Araştırmanın amacı;

- ✓ Sivas ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, kurumsal yönetim sürecinde mevcut durumlarını ortaya koymak,
- ✓ Sivas ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, Kurumsal yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlara çözüm önerileri getirmek,

¹ Araştırmanın uygulama bölümünde Mehmet DEMİRCİ'nin 2010 yılında Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kâra Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır

- ✓ Sivas ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden Kurumsal yönetim anlayışı ile hareket edenlerde, kurumsal yönetim anlayışının büyüme ve şirket özellikleri ile anlamlı farklılıkları ortaya koymaktır.
- ✓ Kurumsal yönetim anlayışıyla hareket eden işletmelerin, gelişim ve büyümesinin kurumsal yönetim anlayışıyla bağlantılı olduğunu yapılacak araştırmayla ifade etmektir.

3.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yapılmıştır. Anket formu 29 sorudan oluşmakta olup karşılıklı görüşme anket yöntemi uygulanmıştır.

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde yapılacak anket çalışması öncesinde, OSB Müdürlüğünden anket çalışmasının yapılmasıyla ilgili gerekli izin alınmış ve elde edilecek olan bulguların gizli tutulacağıyla ilgili kendilerine taahhütte bulunulmuştur.

Toplam 126 adet anket, işletme yöneticilerine dağıtılmıştır. Dağıtımı yapılan 126 anketten 56 adeti geri dönmüştür. Anketi dolduran işletmelerin 2 tanesinin KOBİ statüsünde olmadığına anlaşılması, 6 anketin ise özen gösterilmeden doldurulduğu tespit edildiğinden 48 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

Kurumsal yönetim anlayışı ile KOBİ'lerin büyüme ve şirket özellikleri arasındaki farklılıkların incelenmesi adlı çalışmada, işletmelerin hep aynı mevkide bulunması, O.S.B. Müdürlüğünden izin alınması, maliyet ve örnekleme ulaşım gücü nedeniyle yapılan araştırma Sivas Organize Sanayi Bölgesiyle sınırlı tutulmuştur.

3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

$H_1 \rightarrow$ Kurumsal yönetim anlayışı, büyüme unsurlarına göre farklılık gösterir.

$H_1 \rightarrow$ Kurumsal yönetim anlayışı, işletmenin özelliklerine göre farklılık gösterir.

3.2.5. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows 15,0 istatistik paket programı kullanılarak araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir.

Elde edilen sonuçlar; frekans analizleri ve ki-kare testiyle ifade edilmiştir.

Güvenirlilik analizi uygulamasında temel amaç; gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak değişkenler arasındaki uyumun ortaya konması dolayısıyla ilişkinin hesaplanması gerekmektedir. Ancak çalışmadaki verilerin yapısı göz önüne alındığında korelasyon kat sayısı hesaplayabilmek için gerekli olan en az sıralı ölçek kuralına uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak çalışmada güvenirlik istatistiği hesaplanamamıştır. Ancak bu durum çalışmanın temel konusu farklılığı etkilememektedir. (Gürbüz, Şahin 2015:302)

Çalışmada regresyon analizi yapılmamıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımsız değişkenlerin eşit aralıklı ölçeğe uygun olması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmadaki verilerin yapısı gereği regresyon analizi yapılması uygun değildir. (Gürbüz, Şahin 2015:257)

3.2.6. Araştırmanın Sonuçları

Anket ile toplanan verilere gözlem ve görüşme tekniği ile elde edilen veriler de eklenerek, çalışmanın diğer sayfasında bahsedilecek olan bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 11. Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Sonuçları (1)

		f	%			f	%			f	%
Yaş	18-30	15	31,3	İşletmenin Hukuki Durumu	Anonim Şirketi	11	22,9	İşletmedeki Çalışan Sayısı	0-9	5	10,4
	31-40	19	39,6		Limited Şirketi	36	75		10-49	30	62,5
	41-50	11	22,9		Şahıs Şirketi	1	2,1		50-99	4	8,3
	51 +	3	6,3		TOPLAM	48	100		100-249	9	18,8
	TOPLAM	48	100						TOPLAM	48	100
Cinsiyet	Bayan	7	14,6	İşletmenin Türü	Aile Şirketidir	30	62,5	Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısı	1-3	27	56,3
	Erkek	41	85,4		Aile Üyesi Olmayan Ortaklar Şirketidir	18	37,5		4-9	17	35,4
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	48	100		10 +	4	8,3
İşletmedeki Görevi	İşletme Sahibi veya Ort.	16	33,3	İşletmenin Faaliyet Süresi	0-3 Yıl	10	20,8	Çalıştıkları Sektör	TOPLAM	48	100
	İnsan Kaynakları Müdürü	6	12,5		4-7 Yıl	6	12,5		Gıda	14	29,2
	Muhasebe Finans Md.	21	43,8		8-12 Yıl	6	12,5		Makine ve Metal Isl.	8	16,7
	Diğer	5	10,4		13-20 Yıl	10	20,8		Tekstil-Dokuma	2	4,2
	TOPLAM	48	100		21 ve Üzeri Yıl	16	33,3		Kimya ve Plastik San.	4	8,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	8,3	İşletmenin Kurucusu	İşletmenin Şu anki Sahibi	35	72,9	Orman Ürünleri	7	14,6	
	Lise	8	16,7		Aile Büyüklerinden Biri	4	8,3	Diğer	13	27,1	
	Yüksek Okul	10	20,8		Devir Alındı.	9	18,8				
	Fakülte	22	45,8								
	Yüksek Lisans	4	8,3								
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	48	100	TOPLAM	48	100	

Ankete katılan işletmelerin %75'inin Limited şirketlerden, %22,9'unun Anonim şirketlerden ve %2,1'inin ise şahıs şirketlerinden oluştuğu görülmektedir. Şahıs şirketinin çok az olması, anonim şirketi sayısının fazla olması kurumsal yönetim için önemlilik arz etmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %62,5'inin aile şirketi olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmayı tamamlamış aile şirketleri, sadece kurucularının ve ait oldukları ailenin değil, tüm bir toplumun yararına çalışan, hizmet üreten ve istihdam imkânı sunan işletmeler olarak, etkileşimde buldukları bütün kişi ve grupları tatmin edecek sonuçlar üretebilme kapasitesine sahip olabilmesi ekonomiye büyük yararlar sağlamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin faaliyet sürelerine baktığımızda %45,8'inin 12 yıldan daha az sürede faaliyet gösterdiğini, %54,2'sinin ise 13 ve üzeri yıl faaliyet gösterdiğini görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %29,2'sinin gıda, %16,7'sinin makine ve metal işlerinde %14,6'sının orman ürünlerinde, %8,3'ünün kimya ve plastik sanayinde %4,2'sinin tekstilde ve %27,1'inin ise diğer alanlarda faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Anketimiz Kobilere uygulanmıştır. Ankete katılan işletmelerin %10,4'ünün mikro işletme, %62,5'inin küçük işletmelerden oluştuğunu, % 27,1'inin ise orta ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin kurucularına baktığımızda %72,9'unun işletmenin şu anki sahibi, %8,3'ünün aile büyüklerinden birinin olduğunu, %18,8'inin ise işletmenin başkasından devir alındığını görmekteyiz.

Ankete katılan işletmelerin %56,3'ünde 1-3 profesyonel yönetici, %35,4'ünde 4-9 profesyonel yönetici çalıştığını, %8,3'ünde ise 10 ve üzeri profesyonel yönetici çalıştığı görülmektedir. Kurumsal yönetimi hayata geçirmeye çalışan işletmelerde çalışan profesyonel yönetici sayısının fazla olması önemlilik arz etmektedir.

Tablo 12. Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Sonuçları (2)

		f	%			f	%
Mevcut Yönetim Kurulu Durumu	Evet	35	72,9	İnternet Sitesine Sahiplik Durumu	Evet	38	79,2
	Hayır	13	27,1		Hayır	10	20,8
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	48	100
Müşterilerinin Tepe Yöneticisi Olması	Evet	48	100	Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına İlişkin Belirli Bir Politika İzleme Durumu	Evet	32	71,1
	Hayır	0	0		Hayır	13	28,9
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	45	100
Önemli Yönetmelik Kararların Alınış Biçimi	Kararlar Sadece Üst Yönetimce Alınmaktadır.	21	43,8	Çalışanların Şirket Yönetimi Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığı	Evet	31	68,9
	Kararlar Üst Yönetim ve Danışmanların Yardımıyla Alınmaktadır.	12	25		Hayır	14	31,1
	Kararlar Üst Yönetim ve Müdürler Düzeyinde Bir İstişare ile Alınmaktadır.	9	18,8		TOPLAM	45	100
	Kararlar Üst Yönetim ve Tüm Alt Birim Temsilcilerinin Katımıyla Alınmaktadır.	6	12,5	İşletmelerde E-Ticaret Uygulaması	Evet	5	10,4
	TOPLAM	48	100		Hayır	43	89,6
Kamuyu Aydınlatmadan Sorumlu Yönetici	Evet	38	79,2	Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyona Sahiplik Durumu	TOPLAM	48	100
	Hayır	10	20,8		Evet	35	76,1
	TOPLAM	48	100		Hayır	11	23,9
Faaliyet Raporlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine Yer Verme Durumu	Evet	19	46,3	Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyona Sahiplik Durumu	TOPLAM	46	100
	Hayır	22	53,7				
	TOPLAM	41	100				

Ankete katılan işletmelerin %79,2'sinde kamuyu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisine sahip yönetici olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun; Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesini benimsediğini görülmektedir. Hesap verebilirlik ilkesinde; kendilerine kaynak tahsis edilenlerin ya da yetki verenlerin bu kaynakları ve yetkileri ne kadar iyi kullandıkları sergileme sorumluluğunu ifade eder.

Ankete katılan işletmelerin %79,2'sinin işletmeye ait bir internet sitesine sahip olduğunu görülmektedir. Kurumsal bir anlayışa sahip olan işletmeler kamuoyuna bilgi veren şeffaf işletmelerdir. İşletmelerin çoğunun bu anlayışa yatkın olduğu görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %71,1'inde menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin belli bir politika izlendiği görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinden sorumluluk ilkesinde; doğrudan çıkar sahiplerinin kanunla korunan haklarına saygı gösterilmesini teminat altına alınması gerektiği ve doğrudan çıkar sahiplerinin katılımı açısından performans geliştirici mekanizmalara izin verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %43,8'inde işletmede önemli yönetsel kararların sadece üst yönetimce alındığını, %25'inde üst yönetim ve danışmanların yardımıyla alındığını, %18,8'inde üst yönetim ve müdürler düzeyinde bir istişare ile alındığını, %12,5'inde ise üst yönetim ve tüm alt birim temsilcilerinin katılımıyla alındığı görülmektedir.

Kuramsal bazda yapılan incelemelerde piyasalarda rekabetin gittikçe yoğunlaştığı ve elektronik ticaretin yeni bir iş yapına şekli olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Ankete katılan işletmelere baktığımızda E-Ticaret Uygulamasının tercih edilmediği görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %76,1'inde kamuya açıklanmış misyon ve vizyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13. Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Sonuçları (3)

		f	%			f	%
İşletmelerde Etik Kuralların Varlığı	Evet	43	89,6	Katılan İşletmelerde Kalite Belgesinin Mevcudiyeti	Evet	33	68,8
	Hayır	5	10,4		Hayır	15	31,2
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	48	100
İşletmelerde İş Tanımları	Evet	44	91,7	İşletmelerde Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı	Evet	35	72,9
	Hayır	4	8,3		Hayır	13	27,1
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	48	100
İşletmelerde Performans Değerleme Sisteminin Uygulanması	Evet	35	72,9	Ankete Katılan İşletmelerde Kurumsal Yönetimin Uygulanma Düzeyi	Tam Anlamayla	7	19,4
	Hayır	13	27,1		Orta Derecede	29	80,6
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	36	100
Son 3 Yılda Personel Sayısında Artış Durumu	Evet	45	93,8	Son 3 Yılda Enerji Tüketiminde Artış Durumu	Evet	42	87,5
	Hayır	3	6,3		Hayır	6	12,5
	TOPLAM	48	100		TOPLAM	48	100

Ankete katılan işletmelerde iş tanımlarının olması hem kurumsallaşma açısından hem de SGK mevzuatı yönünden iş kazaları, meslek hastalıkları vb. konularda da önemlilik arz etmektedir. İşletmelerin %91,7'sinde iş tanımlarının mevcut olduğu görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %89,6'sında etik kuralların mevcut olduğu görülmektedir. Etik kuralların mevcudiyeti işletmelerin kurumsallaşma süreci açısından önemlilik arz etmektedir.

Performans değerlendirme sistemi, kişinin işindeki performans veya başarısını, önceden bu amaçla saptanmış standartlarla karşılaştırarak o işin gereklerine göre ölçme ve değerlendirme sürecidir. İşletmelerin %72,9'unda performans değerlendirme sisteminin uygulandığını görülmektedir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel kriterlerden bir tanesi de personel sayısındaki artıştır. Ankete katılan işletmelerin %93,8'inde son 3 yılda personel sayısında artış meydana geldiği görülmektedir. Bu da işletmelerde büyümenin olduğunu bir göstergesidir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel kriterlerden bir tanesi de enerji tüketimindeki artıştır. Ankete katılan işletmelerin %87,5'inde son 3 yılda enerji tüketiminde artış meydana geldiği görülmektedir. Bu da büyümenin olduğunu bir göstergesidir.

Yapılandırılmış ve uygulamaya geçirilmiş başarılı bir kalite yönetim sisteminin, gelecek yıllara yönelik çok etkili bir kurumsallaşma oluşturduğu kabul edilmektedir. Ankete katılan işletmelerin %68,80'inin kalite belgelerinin olması önemlilik arz etmektedir.

Ki-Kare testi iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ki-Kare testinde (bağımsızlık) diğer ilişkisel analizlerden farklı olarak; ilişki kurulan değişkenlerin her ikisi de nominal yada ordinal ölçekli olmasıdır (Baş 2010:193).

Bu bölümde anket verileri ki-kare testi kullanılarak aralarındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı ifade edilecektir. Anlamlı olan değerler ($p < 0,05$ şartını taşıyanlar) çapraz tabloların yardımıyla yorumlanacaktır.

Tablo 14. Ki-Kare Testi Sonuçları (1)

	İşletme Hukuki Yapısı	İşletme Türü	Faaliyet Süresi	İşletmeyi Kuran Kişi	Çalışan Sayısı	Çalışan Prof. Yönetici	Sektör
Yönetim Kurulunun Mevcut Olması	0,024	0,450	0,005	0,427	0,000	0,001	0,010
Müteşebbisin Tepe Yöneticisi Olması	-	-	-	-	-	-	-
Önemli Yönetmelik Kararların Alınış Biçimi	0,038	0,087	0,276	0,190	0,214	0,033	0,033
Kamuyu Aydınlatmadan Sorumlu Yöneticinin Olması	0,122	0,006	0,235	0,096	0,392	0,560	0,793
Faaliyet Raporlarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Yer Verme	0,247	0,678	0,056	0,792	0,338	0,242	0,489
İnternet Sitesine Sahip Olma	0,839	0,199	0,235	0,563	0,056	0,205	0,752
Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına İzlener Politika	0,610	0,000	0,066	0,024	0,178	0,308	0,022
Çalışanları Şirket Yönetimine Katılımına Desteklenmesi	0,649	0,293	0,003	0,607	0,542	0,021	0,002
E-Ticaret Uygulaması	0,007	0,393	0,257	0,023	0,517	0,774	0,274

* Koyu renkler alanlarda $p < 0,05$ şartını karşıladığından anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.

Tablo 15. Ki-Kare Testi Sonuçları (2)

	İşletme Hukuki Yapısı	İşletme Türü	Faaliyet Süresi	İşletmeyi Kuran Kişi	Çalışan Sayısı	Çalışan Prof. Yönetici	Sektör
Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyon	0,825	0,230	0,000	0,176	0,239	0,283	0,261
Etik Kuralların Olması	0,112	0,903	0,197	0,019	0,000	0,432	0,108
İş Tanımlarının Olması	0,003	0,590	0,048	0,796	0,062	0,217	0,255
Performans Değerleme Sisteminin Olması	0,208	0,933	0,369	0,427	0,227	0,353	0,078
Personel Miktarındaki Artış	0,883	0,281	0,167	0,087	0,342	0,847	0,164
Enerji Tüketimindeki Artış	0,851	0,822	0,635	0,398	0,384	0,700	0,282
Kalite Belgesinin Olması	0,318	0,688	0,004	0,110	0,383	0,322	0,403
Kurumsal Yönetim Anlayışının Olması	0,827	0,450	0,020	0,427	0,001	0,165	0,694
Kurumsal Yönetim Anlayışının Uygulanma Durumu	0,045	0,679	0,273	0,493	0,168	0,000	0,073

* Koyu renkler alanlarda $p < 0,05$ şartını karşıladığından anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.

Tablo 16. Ki-Kare Testi Sonuçları (3)

	Personel Miktarındaki Artış	Enerji Tüketimindeki Artış
Yönetim Kurulunun Mevcut Olması	0,276	0,713
Müteşebbisin Tepe Yöneticisi Olması	-	-
Önemli Yönetimsel Kararların Alınış Biçimi	0,249	0,652
Kamuyu Aydınlatmadan Sorumlu Yöneticinin Olması	0,359	0,179
Faaliyet Raporlarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Yer Verme Durumu	0,119	0,513
İnternet Sitesine Sahip Olma	0,044	0,003
Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına İzlener Politika	0,356	0,561
Çalışanları Şirket Yönetimine Katılımına Desteklenmesi	0,331	0,649
E-Ticaret Uygulaması	0,542	0,592
Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyona Sahiplik	0,001	0,001
Etik Kuralların Olması	0,180	0,592
İş Tanımlarının Olması	0,106	0,430
Performans Değerleme Sisteminin Olması	0,276	0,111
Kalite Belgesinin Olması	0,008	0,003
Kurumsal Yönetim Anlayışının Olması	0,111	0,020
Kurumsal Yönetim Anlayışının Uygulanma Durumu	0,618	0,475

* Koyu renk alanlarda $p < 0,05$ şartını karşıladığından anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.

Tablo 17. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmenin Hukuki Yapısı ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			İşletmenin Hukuki Yapısı			Toplam
			Anonim Şirket	Limited Şirket	Şahıs Şirketi	
Yönetim Kurulu Durumu	Evet	Frekans	11	24	0	35
		% Yönetim Kurulu	,3	,7	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	1,0	,7	,0	,7
		% Toplam	,2	,5	,0	,7
	Hayır	Frekans	0	12	1	13
		% Yönetim Kurulu	,0	,9	,1	1,0
		% Hukuki Yapı	,0	,3	1,0	,3
		% Toplam	,0	,3	,0	,3
Toplam Frekans			11	36	1	48

İşletmenin hukuki yapısının değişiklik göstermesi ile işletmede yönetim kurulunun olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,024$; $p<0,05$)

Bu tablodaki hücreler detaylı olarak anlatılacak olup diğer tablolarda anlamlı farklılıkların olduğu hücreler ifade edilecektir. Yönetim kurulu olan işletmelerin 11 tanesi (%30) anonim şirket, 24 tanesi (%70) limited şirkettir. Yönetim kurulu olan işletme bulunmamaktadır. Yönetim kurulu olmayan işletmelerin %90'ı limited (12 adet) şirketlerden oluşmaktadır. Ankete katılan işletmelerin bir tanesi şahıs şirkettir ve yönetim kurulu (%100) bulunmamaktadır. Hukuki yapısı Anonim şirket olan işletmelerin tamamının (%100) yönetim kurulu bulunmaktadır. Hukuki yapısı limited olan işletmelerin %70'inde yönetim kurulu bulunmaktadır. Yönetim kurulu olan anonim şirketlerin oranı ise %20'dir.

Tablo 17 incelendiğinde hukuki yapısı Anonim şirket olan işletmelerin tamamında (%100) mevcut bir yönetim kurulu olduğu görülmektedir. Hukuki yapısı Limited olan şirketlerin %70 inde yönetim kurulu bulunmaktadır. Anonim şirketler yönetim kurulu tarafından idare edilirler. Limited şirketlerde ise yönetim müdürlerde olmaktadır. Limited şirketlerde yönetim kurulunun bulunması, işletmenin kurumsal bir yapıya bürünme çabasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Tablo 18. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmenin Faaliyet Süresi ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			İşletmenin Faaliyet Süresi					Toplam
			0-3 Yıl	4-7 Yıl	8-12 Yıl	13-20 Yıl	21 ve Üzeri Yıl	
Yönetim Kurulu Durumu	Evet	Frekans	6	1	6	8	14	35
		% Yönetim Kurulu	,2	,0	,2	,2	,4	1,0
		% Faaliyet Süresi	,6	,2	1,0	,8	,9	,7
		% Toplam	,1	,0	,1	,2	,3	,7
	Hayır	Frekans	4	5	0	2	2	13
		% Yönetim Kurulu	,3	,4	,0	,2	,2	1,0
		% Faaliyet Süresi	,4	,8	,0	,2	,1	,3
		% Toplam	,1	,1	,0	,0	,0	,3
Toplam Frekans		10	6	6	10	16	48	

İşletmenin faaliyet süresinin değişiklik göstermesi ile işletmede yönetim kurulunun olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,005$; $p<0,05$)

Tablo 18 incelendiğinde faaliyet süresi daha uzun olan işletmelerde yönetim kurulu olma durumunun artış gösterdiği ve yönetim kurulu olmayan işletmelerde ise faaliyet süresi daha az olan işletmeler olduğu ifade edilebilir.

Tablo 19. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulunun Olma Durumunun İşletmede Çalışan Personel Sayısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo

			Çalışan Sayısı				Toplam
			0-9 Kişi	10-49 Kişi	50-99 Kişi	100-249 Kişi	
Yönetim Kurulu Durumu	Evet	Frekans	0	22	4	9	35
		% Yönetim Kurulu	,0	,6	,1	,3	1,0
		% Çalışan Sayısı	,0	,7	1,0	1,0	,7
		% Toplam	,0	,5	,1	,2	,7
	Hayır	Frekans	5	8	0	0	13
		% Yönetim Kurulu	,4	,6	,0	,0	1,0
		% Çalışan Sayısı	1,0	,3	,0	,0	,3
		% Toplam	,1	,2	,0	,0	,3
	Toplam Frekans		5	30	4	9	48

İşletmedeki çalışan sayısının değişiklik göstermesi ile işletmede yönetim kurulunun olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,000$; $p<0,05$)

Tablo 19 incelendiğinde 100-249 kişi çalışan işletmelerin tamamında yönetim kurulu olduğu, çalışan sayısı azaldıkça işletmede yönetim kurulu olma oranı azaldığı azalmaktadır. Çalışan personel sayısı arttıkça işletme çalışanlarının sevk ve idaresinin tek bir müdür tarafından yapılmadığı, idarenin yönetim kurulu tarafından yapıldığı bunun da istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa etki ettiği ifade edilebilir.

Tablo 20. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo

		Çalışan Profesyonel Yönetici			Toplam	
		1-3 Çalışan	4-9 Çalışan	10 ve Üzeri Çalışan		
Yönetim Kurulu Durumu	Evet	Frekans	14	17	4	35
		% Yönetim Kurulu	,4	,5	,1	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,5	1,0	1,0	,7
		% Toplam	,3	,4	,1	,7
	Hayır	Frekans	13	0	0	13
		% Yönetim Kurulu	1,0	,0	,0	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,5	,0	,0	,3
		% Toplam	,3	,0	,0	,3
	Toplam Frekans		27	17	4	48

İşletmedeki çalışan profesyonel yönetici sayısının değişiklik göstermesiyle işletmede yönetim kurulunun olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,001$; $p<0,05$)

Tablo 20 incelendiğinde işletme bünyesinde profesyonel çalışan sayısının artmasıyla, işletmede yönetim kurulunun olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ankete katılan işletmelerin 4-9 ve 10'dan fazla profesyonel yönetici çalıştıranların tamamında mevcut bir yönetim kurulunun olduğu görülmektedir.

Tablo 21. İşletmede Mevcut Yönetim Kurulu Olma Durumunun İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Tablo

			Sektör						Toplam
			Gıda	Makine ve Metal İşleri	Tekstil Dokuma	Kimya ve Plastik San.	Orman Ürünleri	Diğer	
Yönetim Kurulu Durumu	Evet	Frekans	6	8	2	4	7	8	35
		% Yönetim Kurulu	,2	,2	,1	,1	,2	,2	1,0
		% Sektör	,4	1,0	1,0	1,0	1,0	,6	,7
		% Toplam	,1	,2	,0	,1	,1	,2	,7
	Hayır	Frekans	8	0	0	0	0	5	13
		% Yönetim Kurulu	,6	,0	,0	,0	,0	,4	1,0
		% Sektör	,6	,0	,0	,0	,0	,4	,3
		% Toplam	,2	,0	,0	,0	,0	,1	,3
	Toplam Frekans		14	8	2	4	7	13	48

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün değişiklik göstermesiyle işletmede yönetim kurulunun olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,010$; $p<0,05$)

Tablo 21 incelendiğinde makine ve metal, tekstil, orman ürünleri ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamında yönetim kurulu mevcut iken gıda sektöründe bu oranının %40 olduğu görülmektedir. Tablo 21’de diğer olarak gösterilen farklı sektörlerde (bilgisayar, elektronik kağıt vb.) bu oran %60’dır.

Tablo 22. İşletmede Önemli Yönetimsel Kararların Alınış Biçiminin İşletmenin Hukuki Yapısı İle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Hukuki Yapı			Toplam
			Anonim Şirket	Limited Şirket	Şahıs Şirketi	
Önemli Yönetimsel Kararlar	Kararlar Sadece Üst Yönetimce Alınmaktadır.	Frekans	5	16	0	21
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,2	,8	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,5	,4	,0	,4
		% Toplam	,1	,3	,0	,4
	Kararlar Üst Yönetim ve Danışmanların Yardımıyla Alınmaktadır.	Frekans	2	10	0	12
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,2	,8	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,2	,3	,0	,3
		% Toplam	,0	,2	,0	,3
	Kararlar Üst Yönetim ve Müdürler Düzeyinde Bir İstişare ile Alınmaktadır.	Frekans	0	8	1	9
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,0	,9	,1	1,0
		% Hukuki Yapı	,0	,2	1,0	,2
		% Toplam	,0	,2	,0	,2
	Kararlar Üst Yönetim ve Tüm Alt Birim Temsilcilerinin Katımıyla Alınmaktadır.	Frekans	4	2	0	6
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,7	,3	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,4	,1	,0	,1
		% Toplam	,1	,0	,0	,1
Toplam Frekans			11	36	1	48

İşletmenin hukuki yapısının değişiklik göstermesiyle işletmede önemli yönetimsel kararların alınış biçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,038$; $p<0,05$)

Tablo 22 incelendiğinde ankete katılan işletmelerden anonim ve limited şirketlerde; ağırlıklı olarak önemli yönetimsel kararların sadece üst yönetim tarafından alındığı ifade edilebilir. Ankete sadece bir tane şahıs şirketi katılmış olup ilgili işletmede kararlar üst yönetim ve müdürler düzeyinde bir istişare ile alındığı görülmektedir. Ancak şahıs şirketlerinde genel olarak kararların sadece işletme sahibi tarafından alındığını belirtmemiz gerekir.

Tablo 23. İşletmede Önemli Yönetimsel Kararların Alınış Biçiminin İşletmedeki Profesyonel Çalışan Sayısı ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Çalışan Profesyonel Yönetici			Toplam
			1-3 Çalışan	4-9 Çalışan	10 ve Üzeri Çalışan	
Önemli Yönetimsel Kararlar	Kararlar Sadece Üst Yönetimce Alınmaktadır.	Frekans	14	7	0	21
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,7	,3	,0	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,5	,4	,0	,4
		% Toplam	,3	,1	,0	,4
	Kararlar Üst Yönetim ve Danışmanların Yardımıyla Alınmaktadır.	Frekans	8	2	2	12
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,7	,2	,2	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,3	,1	,5	,3
		% Toplam	,2	,0	,0	,3
	Kararlar Üst Yönetim ve Müdürler Düzeyinde Bir İstişare ile Alınmaktadır.	Frekans	3	6	0	9
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,3	,7	,0	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,1	,4	,0	,2
		% Toplam	,1	,1	,0	,2
	Kararlar Üst Yönetim ve Tüm Alt Birim Temsilcilerinin Katımıyla Alınmaktadır.	Frekans	2	2	2	6
		% Önemli Yönetimsel Kararlar	,3	,3	,3	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,1	,1	,5	,1
		% Toplam	,0	,0	,0	,1
Toplam Frekans			27	17	4	48

İşletmedeki çalışan profesyonel yönetici sayısının değişiklik göstermesiyle işletmede önemli yönetimsel kararların alınış biçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,033$; $p<0,05$)

Tablo 23 incelendiğinde profesyonel yönetici sayısı fazla olan işletmelerde önemli yönetimsel kararların, profesyonel yönetici sayısı daha az olan işletmelere nazaran istişare ile alındığı ifade edilebilir.

Tablo 24. İşletmede Önemli Yönetmel Kararların Alınış Biçiminin İşletmenin Çalıştığı Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Sektör						Toplam
			Gıda	Makine ve Metal Isl.	Tekstil-Dokuma	Kimya ve Plastik San.	Orman Ürünleri	Diğer	
Önemli Yönetmel Kararlar	Kararlar Sadece Üst Yönetimce Alınmaktadır.	Frekans	8	4	1	2	4	2	21
		% Önemli Yönetmel Kararlar	,4	,2	,0	,1	,2	,1	1,0
		% Sektör	,6	,5	,5	,5	,6	,2	,4
		% Toplam	,2	,1	,0	,0	,1	,0	,4
	Kararlar Üst Yönetim ve Danışmanların Yardımıyla Alınmaktadır.	Frekans	6	2	0	1	0	3	12
		% Önemli Yönetmel Kararlar	,5	,2	,0	,1	,0	,3	1,0
		% Sektör	,4	,3	,0	,3	,0	,2	,3
		% Toplam	,1	,0	,0	,0	,0	,1	,3
	Kararlar Üst Yönetim ve Müdürler Düzeyinde Bir İstişare ile Alınmaktadır.	Frekans	0	0	0	0	3	6	9
		% Önemli Yönetmel Kararlar	,0	,0	,0	,0	,3	,7	1,0
		% Sektör	,0	,0	,0	,0	,4	,5	,2
		% Toplam	,0	,0	,0	,0	,1	,1	,2
	Kararlar Üst Yönetim ve Tüm Alt Birim Temsilcilerinin Katımıyla Alınmaktadır.	Frekans	0	2	1	1	0	2	6
		% Önemli Yönetmel Kararlar	,0	,3	,2	,2	,0	,3	1,0
		% Sektör	,0	,3	,5	,3	,0	,2	,1
		% Toplam	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,1
Toplam Frekans			14	8	2	4	7	13	48

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün değişikliğiyle işletmede önemli yönetmel kararların alınış biçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,033$; $p<0,05$)

Tablo 24 incelendiğinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör dikkate alınrsa diğer seçeneğindeki dağılımın fazla olması anlamlı bir farklılığa etken olmuştur. Diğer seçeneğini elektronik, bilgisayar, kırtasiye gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 25. İşletmede Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına Yönelik Belli Bir Politika İzleminin İşletmeyi Kuran Kişi İle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			İşletmeyi Kuran Kişi			Toplam
			İşletmenin Şu anki Sahibi	Aile Büyüklerinden Biri	Başkasından Devir Alındı	
Menfaat Sahipleri	Evet	Frekans	19	4	9	32
		% Menfaat Sahipleri	,6	,1	,3	1,0
		% İşletmeyi Kuran Kişi	,6	1,0	1,0	,7
		% Toplam	,4	,1	,2	,7
	Hayır	Frekans	13	0	0	13
		% Menfaat Sahipleri	1,0	,0	,0	1,0
		% İşletmeyi Kuran Kişi	,4	,0	,0	,3
		% Toplam	,3	,0	,0	,3
	Toplam Frekans		32	4	9	45

İşletmeyi kuran kişinin değişiklik göstermesiyle işletmedeki menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yönelik belli bir politikanın olup olmaması arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,024$; $p<0,05$)

Tablo 25 incelendiğinde işletmeyi kuran kişinin şu anki sahibi olan işletmelerde, menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin belli bir politika ve prosedür izlemekte etkin bir anlayış göstermediği ifade edilebilir. Menfaat sahiplerinin yönetim kurulu, şirket alacaklıları, çalışanlar, tedarikçiler gibi geniş bir alanı kapsadığı düşünülürse bu konu kurumsal yönetim açısından önemlilik arz ettiği ifade edilebilir.

Tablo 26. İşletmenin Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasına Yönelik Belli Bir Politika İzleminin İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Sektör						Toplam
			Gıda	Makine ve Metal İşleri	Tekstil Dokuma	Kimya ve Plastik San.	Orman Ürünleri	Diğer	
Menfaat Sahipleri	Evet	Frekans	6	3	2	4	7	10	32
		% Menfaat Sahipleri	,2	,1	,1	,1	,2	,3	1,0
		% Sektör	,5	,4	1,0	1,0	1,0	,8	,7
		% Toplam	,1	,1	,0	,1	,2	,2	,7
	Hayır	Frekans	6	5	0	0	0	2	13
		% Menfaat Sahipleri	,5	,4	,0	,0	,0	,2	1,0
		% Sektör	,5	,6	,0	,0	,0	,2	,3
		% Toplam	,1	,1	,0	,0	,0	,0	,3
Toplam Frekans			12	8	2	4	7	12	45

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün değişiklik göstermesiyle işletmedeki menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yönelik belli bir politikanın olup olmaması arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,022$; $p<0,05$)

Tablo 26 incelendiğinde gıda ve makine metal işlerinde faaliyet gösteren işletmeler, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin belli bir politika ve prosedür izlemekte etkin bir anlayış göstermemektedir. Menfaat sahiplerinin yönetim kurulu, şirket alacaklıları, çalışanlar, tedarikçiler gibi geniş bir alanı kapsadığı düşünülürse bu konu kurumsal yönetim açısından önemlilik arz etmektedir.

Tablo 27. İşletmede Çalışanların Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığının İşletmenin Faaliyet Süresiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Faaliyet Süresi					Toplam	
			0-3 Yıl	4-7 Yıl	8-12 Yıl	13-20 Yıl	21 + Yıl		
Çalışan Destekleyici Mekanizmalar	Evet	Frekans	9	4	6	2	10	31	
		% Çalışan Destekleyici Mekanizmalar	,3	,1	,2	,1	,3	1,0	
		% Faaliyet Süresi	,9	,8	1,0	,2	,7	,7	
		% Toplam	,2	,1	,1	,0	,2	,7	
	Hayır	Frekans	1	1	0	8	4	14	
		% Çalışan Destekleyici Mekanizmalar	,1	,1	,0	,6	,3	1,0	
		% Faaliyet Süresi	,1	,2	,0	,8	,3	,3	
		% Toplam	,0	,0	,0	,2	,1	,3	
	Toplam Frekans			10	5	6	10	14	45

İşletmenin faaliyet süresinin değişiklik göstermesiyle işletmede çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmaların olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,003$; $p<0,05$)

Tablo 27 incelendiğinde faaliyet süresi 13-20 yıl aralığında olan işletmeler dışındaki diğer işletmeler; çalışan memnuniyet anketi, öneri ve ödül sistemi gibi çalışanlarını şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmaları oluşturduğu görülmektedir. SPK tarafından düzenlenen kurumsal yönetim uyum raporunda başta işletme çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin işletme yönetimine katılımını destekleyici mekanizmaların olması gerektiği bu sistemin şirket içi düzenlemeler veya esas sözleşmelerde yer alması gerektiği ifade edilmiştir.

Tablo 28. İşletmede Çalışanların Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığının İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Çalışan Profesyonel Yönetici			Toplam
			1-3 Çalışan	4-9 Çalışan	10 ve Üzeri Çalışan	
Çalışanları Destekleyici Mekanizmalar	Evet	Frekans	13	14	4	31
		% Çalışanları Destekleyici Mekanizmalar	,4	,5	,1	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,5	,9	1,0	,7
		% Toplam	,3	,3	,1	,7
	Hayır	Frekans	12	2	0	14
		% Çalışanları Destekleyici Mekanizmalar	,9	,1	,0	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,5	,1	,0	,3
		% Toplam	,3	,0	,0	,3
Toplam Frekans			25	16	4	45

İşletmede çalışan profesyonel yönetici sayısının değişiklik göstermesiyle işletmede çalışanların şirket yönetimine katılımı destekleyici mekanizmaların olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,021$; $p<0,05$)

Tablo 28 incelendiğinde işletmede profesyonel yönetici sayısının artış gösterdikçe işletmede çalışanların şirket yönetimine katılımı destekleyici mekanizmaların varlığı da artış göstermektedir. SPK tarafından düzenlenen kurumsal yönetim uyum raporunda başta işletme çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin işletme yönetimine katılımını destekleyici mekanizmaların olması gerektiği bu sistemin şirket içi düzenlemeler veya esas sözleşmelerde yer alması gerektiği ifade edilmiştir.

Tablo 29. İşletmede Çalışanların Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizmaların Varlığının İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Sektör						Toplam	
			Gıda	Makine Metal İşleri	Tekstil Dokuma	Kimya ve Plastik San.	Orman Ürünleri	Diğer		
Çalışanları Destekleyici Mekanizmalar	Evet	Frekans	4	4	2	4	5	12	31	
		% Çalışanları Destekleyici Mekanizmalar	,1	,1	,1	,1	,2	,4	1,0	
		% Sektör	,3	,7	1,0	1,0	,7	1,0	,7	
		% Toplam	,1	,1	,0	,1	,1	,3	,7	
	Hayır	Frekans	10	2	0	0	2	0	14	
		% Çalışanları Destekleyici Mekanizmalar	,7	,1	,0	,0	,1	,0	1,0	
		% Sektör	,7	,3	,0	,0	,3	,0	,3	
		% Toplam	,2	,0	,0	,0	,0	,0	,3	
	Toplam Frekans			14	6	2	4	7	12	45

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmede çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmaların olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,002$; $p<0,05$)

Tablo 29 incelendiğinde gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dışındaki diğer işletmelerde çalışan memnuniyet anketi, öneri ve ödül sistemi gibi çalışanların şirket yönetimine katılmasını destekleyici mekanizmaları oluşturmaya yönelik çalışmalar yaptığı görülmektedir.

Tablo 30. İşletmenin İnternet Sitesine Sahiplik Durumunun İşletmenin Hukuki Yapısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Hukuki Yapı			Toplam
			Anonim Şirket	Limited Şirket	Şahıs Şirketi	
İnternet Sitesi	Evet	Frekans	9	28	1	38
		% İnternet Sitesi	,2	,7	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,8	,8	1,0	,8
		% Toplam	,2	,6	,0	,8
	Hayır	Frekans	2	8	0	10
		% İnternet Sitesi	,2	,8	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,2	,2	,0	,2
		% Toplam	,0	,2	,0	,2
Toplam Frekans			11	36	1	48

İşletmenin hukuki yapısının değişiklik göstermesiyle işletmenin internet sitesine sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.($p=0,002;p<0,05$)

Kurumsal yönetime sahip olan işletmeler kamuoyuna bilgi veren şeffaf işletmelerdir. Tablo 30 incelendiğinde, tüm işletme türlerinde bu anlayışa yakınlık olduğu ifade edilebilir. Farklılık ankete katılım gösteren şahıs işletmesinin tek olmasından kaynaklanmaktadır. SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporunda, şirketlerin internet sitesi ve içeriğinden bahsedilmiş olup raporda; internet sitesine erişimin kolay, düşük maliyetli olduğu çağın hızına uygun olduğu ve kamuya bilgi paylaşımında önemli olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 31. İşletmenin İnternet Sitesine Sahiplik Durumunun İşletmeyi Kuran Kişinin Değişiklik Göstermesiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			İşletmeyi Kuran Kişi			Toplam
			İşletmenin Su anki Sahibi	Aile Büyüklerinden Biri	Başkasından Devir Alındı.	
İnternet Sitesi	Evet	Frekans	27	4	7	38
		% İnternet Sitesi	,7	,1	,2	1,0
		% İşletmeyi Kuran Kişi	,8	1,0	,8	,8
		% Toplam	,6	,1	,1	,8
	Hayır	Frekans	8	0	2	10
		% İnternet Sitesi	,8	,0	,2	1,0
		% İşletmeyi Kuran Kişi	,2	,0	,2	,2
		% Toplam	,2	,0	,0	,2
Toplam Frekans			35	4	9	48

İşletmeyi kuran kişinin değişiklik göstermesiyle işletmenin internet sitesine sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,023$; $p<0,05$)

Kurumsal yönetime sahip olan işletmeler kamuoyuna bilgi veren şeffaf işletmelerdir. Tablo 31 incelendiğinde, tüm işletme türlerinde bu anlayışa yakınlık olduğu ifade edilebilir. SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporunda, şirketlerin internet sitesi ve içeriğinden bahsedilmiş olup raporda; internet sitesine erişimin kolay, düşük maliyetli olduğu çağın hızına uygun olduğu ve kamuya bilgi paylaşımında önemli olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 32. İşletmenin Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyona Sahip Olmasının İşletmenin Faaliyet Süresi ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			İşletmenin Faaliyet Süresi					Toplam
			0-3 Yıl	4-7 Yıl	8-12 Yıl	13-20 Yıl	21 ve Üzeri Yıl	
Miyon Vizyon	Evet	Frekans	8	3	6	2	16	35
		% Miyon Vizyon	,2	,1	,2	,1	,5	1,0
		% Faaliyet Süresi	,8	,5	1,0	,3	1,0	,8
		% Toplam	,2	,1	,1	,0	,3	,8
	Hayır	Frekans	2	3	0	6	0	11
		% Miyon Vizyon	,2	,3	,0	,5	,0	1,0
		% Faaliyet Süresi	,2	,5	,0	,8	,0	,2
		% Toplam	,0	,1	,0	,1	,0	,2
Toplam Frekans			10	6	6	8	16	46

İşletmenin faaliyet süresinin değişmesiyle işletmenin kamuya açıklanmış misyon ve vizyon anlayışına sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,000$; $p<0,05$)

Tablo 32 incelendiğinde faaliyet süresi 0-3 yıl olan işletmelerin %80 inde, 4-7 yıl olan işletmelerin %50 sinde, 8-12 yıl olan işletmelerin tamamında, 13-20 yıl olan işletmelerin %30 unda, 21 ve üzeri olan işletmelerin tamamında kamuoyuna açıklanmış misyon ve vizyonları bulunmaktadır. Faaliyet süresi 13-20 yıl olan işletmelerin kamuoyuna açıklanmış misyon ve vizyona sahip olma oranının daha yüksek olması beklenir. Bu şeffaflıkla doğrudan ilgilidir.

Tablo 33. İşletmelerde Şirket ve Çalışanlar İçin Oluşturulmuş Etik Kuralların Varlığı ile İşletmeyi Kuran Kişinin Değişiklik Göstermesini Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			İşletmeyi Kuran Kişi			Toplam
			İşletmenin Şu anki Sahibi	Aile Büyüklerinden Biri	Başkasından Devir Alındı.	
Etik Kurallar	Evet	Frekans	32	2	9	43
		%Etik Kurallar	,7	,0	,2	1,0
		% İşletmeyi Kuran Kişi	,9	,5	1,0	,9
		% Toplam	,7	,0	,2	,9
	Hayır	Frekans	3	2	0	5
		%Etik Kurallar	,6	,4	,0	1,0
		% İşletmeyi Kuran Kişi	,1	,5	,0	,1
		% Toplam	,1	,0	,0	,1
Toplam Frekans			35	4	9	48

İşletmeyi kuran kişinin değişiklik göstermesiyle işletmede şirket ve çalışanlar için oluşturulmuş etik kuralların olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,019$; $p<0,05$)

Tablo 33 incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığın aile büyüklerinden birinin kurduğu işletmelerde, etik kuralların daha az uygulandığı görülmektedir. Etik kurallar kurumsal yönetim açısından önemlilik arz etmektedir. Şöyle ki SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporunda sosyal sorumluluk başlığı altında etik kurallardan da bahsedilmiştir.

Tablo 34. İşletmelerde Şirket ve Çalışanlar İçin Oluşturulmuş Etik Kuralların Varlığı ile İşletmede Çalışan Personel Sayısının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Çalışan Sayısı				Toplam
			0-9 Kişi	10-49 Kişi	50-99 Kişi	100-249 Kişi	
Etik Kurallar	Evet	Frekans	5	28	1	9	43
		% Etik Kurallar	,1	,7	,0	,2	1,0
		% Çalışan Sayısı	1,0	,9	,3	1,0	,9
		% Toplam	,1	,6	,0	,2	,9
	Hayır	Frekans	0	2	3	0	5
		% Etik Kurallar	,0	,4	,6	,0	1,0
		% Çalışan Sayısı	,0	,1	,8	,0	,1
		% Toplam	,0	,0	,1	,0	,1
Toplam Frekans			5	30	4	9	48

İşletmede çalışan personel sayısının değişiklik göstermesiyle işletmede şirket ve çalışanlar için oluşturulmuş etik kuralların olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,000$; $p<0,05$)

Tablo 34 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin büyük bir kısmında etik kuralların mevcut olduğu görülmektedir. Ancak çalışan sayısı 50-99 aralığında olan işletmelerde bu oranın düşük olduğu görülmektedir. İlgili işletmelere etik kurallarla ilgili bilgilendirmeler yapılması önemlilik arz etmektedir. Şöyle ki SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporunda sosyal sorumluluk başlığı altında etik kurallardan da bahsedilmiştir.

Tablo 35. İşletmelerde Açık ve Yazılı Bir Şekilde Hazırlanmış İş Tanımlarının Mevcut Durumunun İşletmenin Hukuki Yapısıyla Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Hukuki Yapı			Toplam
			Anonim Şirket	Limited Şirket	Şahıs Şirketi	
İş Tanımları	Evet	Frekans	10	34	0	44
		% İş Tanımları	,2	,8	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,9	,9	,0	,9
		% Toplam	,2	,7	,0	,9
	Hayır	Frekans	1	2	1	4
		% İş Tanımları	,3	,5	,3	1,0
		% Hukuki Yapı	,1	,1	1,0	,1
		% Toplam	,0	,0	,0	,1
Toplam Frekans			11	36	1	48

İşletmenin hukuki yapısının değişiklik göstermesiyle işletmelerde açık ve yazılı bir şekilde hazırlanmış iş tanımlarının olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,003$; $p<0,05$)

Tablo 35 incelendiğinde anonim ve limited şirketlerde, çalışanların iş tanımlarının daha yaygın olduğu görülmektedir. Ancak ankete sadece bir tane şahıs şirketinin katılmasını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İstatistiksel manada anlamlı farklılık buradan kaynaklanmaktadır.

Tablo 36. İşletmelerde Açık ve Yazılı Bir Şekilde Hazırlanmış İş Tanımlarının Mevcut Durumunun İşletmenin Faaliyet Süresiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Faaliyet Süresi					Toplam
			0-3 Yıl	4-7 Yıl	8-12 Yıl	13-20 Yıl	21 ve Üzeri Yıl	
İş Tanımları	Evet	Frekans	7	5	6	10	16	44
		% İş Tanımları	,2	,1	,1	,2	,4	1,0
		% Faaliyet Süresi	,7	,8	1,0	1,0	1,0	,9
		% Toplam	,1	,1	,1	,2	,3	,9
	Hayır	Frekans	3	1	0	0	0	4
		% İş Tanımları	,8	,3	,0	,0	,0	1,0
		% Faaliyet Süresi	,3	,2	,0	,0	,0	,1
		% Toplam	,1	,0	,0	,0	,0	,1
Toplam Frekans			10	6	6	10	16	48

İşletmenin faaliyet süresinin değişiklik göstermesiyle işletmelerde açık ve yazılı bir şekilde hazırlanmış iş tanımlarının olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,048$; $p<0,05$)

Tablo 36 incelendiğinde işletmenin faaliyet süresi arttıkça çalışanların iş tanımlarına sahip olma durumunun da artış gösterdiği görülmektedir. İş tanımlarının olması hem kurumsal yönetim anlayışı açısından hem de SGK mevzuatı yönünden iş kazaları, meslek hastalıkları vb. konularda da önemlilik arz etmektedir.

Tablo 37. İşletmelerdeki Kalite Belgesi Mevcudiyetinin İşletmenin Faaliyet Süresiyle Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Faaliyet Süresi					Toplam
			0-3 Yıl	4-7 Yıl	8-12 Yıl	13-20 Yıl	21 ve Üzeri Yıl	
Kalite Belgesi	Evet	Frekans	7	5	6	2	13	33
		% Kalite Belgesi	,2	,2	,2	,1	,4	1,0
		% Faaliyet Süresi	,7	,8	1,0	,2	,8	,7
		% Toplam	,1	,1	,1	,0	,3	,7
	Hayır	Frekans	3	1	0	8	3	15
		% Kalite Belgesi	,2	,1	,0	,5	,2	1,0
		% Faaliyet Süresi	,3	,2	,0	,8	,2	,3
		% Toplam	,1	,0	,0	,2	,1	,3
Toplam Frekans			10	6	6	10	16	48

İşletmenin faaliyet süresinin değişiklik göstermesiyle işletmelerde kalite belgesi olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,004$; $p<0,05$)

Günümüzde KOBİ'ler, kurumsallaşmaya ilk adımı ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile atmışlardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için izledikleri yol ve yöntemler, talimatlar, iş akış şemaları, kalite yönetim el kitabı, kalite politikası gibi unsurların tüm çalışanlara benimsetilmesi başarılı olunabilmesi için en önemli unsurlar arasındadır. Tablo 37 incelendiğinde 13-20 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmeler hariç diğer işletmeler de kalite belgelerine sahip olma oranının yüksek olduğu görülmektedir. Sisteme hakim ve deneyimli eğitimcilerin düzenleyeceği konferans, seminer vb. eğitsel programlarla işletmelerin tamamına bu hususun anlatılması gerekmektedir.

Tablo 38. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı ile İşletmenin Faaliyet Süresinin Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Faaliyet Süresi					Toplam
			0-3 Yıl	4-7 Yıl	8-12 Yıl	13-20 Yıl	21 ve Üzeri Yıl	
Kurumsal Yönetim Anlayışı	Evet	Frekans	7	2	4	6	16	35
		% Kurumsal Yönetim Anlayışı	,2	,1	,1	,2	,5	1,0
		% Faaliyet Süresi	,7	,3	,7	,6	1,0	,7
		% Toplam	,1	,0	,1	,1	,3	,7
	Hayır	Frekans	3	4	2	4	0	13
		% Kurumsal Yönetim Anlayışı	,2	,3	,2	,3	,0	1,0
		% Faaliyet Süresi	,3	,7	,3	,4	,0	,3
		% Toplam	,1	,1	,0	,1	,0	,3
Toplam Frekans			10	6	6	10	16	48

İşletmenin faaliyet süresinin değişiklik göstermesiyle işletmede belli başlı bir kurumsal yönetim anlayışının olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,020$; $p<0,05$)

Tablo 38 incelendiğinde 21 ve üzeri yıldır faaliyet gösteren işletmelerin tamamında belli başlı bir kurumsal yönetim anlayışının olduğu görülmektedir.

Tablo 39. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı ile İşletmede Çalışan Personel Sayısının Karşılaştırılmasını Çapraz Tablo

			Çalışan Sayısı				Toplam
			0-9 Kişi	10-49 Kişi	50-99 Kişi	100- 249 Kişi	
Kurumsal Yönetim Anlayışı	Evet	Frekans	1	24	1	9	35
		% Kurumsal Yönetim Anlayışı	,0	,7	,0	,3	1,0
		% Çalışan Sayısı	,2	,8	,3	1,0	,7
		% Toplam	,0	,5	,0	,2	,7
	Hayır	Frekans	4	6	3	0	13
		% Kurumsal Yönetim Anlayışı	,3	,5	,2	,0	1,0
		% Çalışan Sayısı	,8	,2	,8	,0	,3
		% Toplam	,1	,1	,1	,0	,3
Toplam Frekans			5	30	4	9	48

İşletmedeki çalışan sayısının değişmesiyle işletmede belli başlı bir kurumsal yönetim anlayışının olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,001$; $p<0,05$)

Tablo 39 incelendiğinde bünyesinde 100-249 kişi çalıştıran işletmelerin (orta ölçekli işletmeler) tamamında kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 40. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Uygulanma Düzeyiyle İşletmenin Hukuki Yapısının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Hukuki Yapı			Toplam
			Anonim Şirket	Limited Şirket	Şahıs Şirketi	
Uygulanma Düzeyi	Tam Anlamıyla	Frekans	4	3	0	7
		% Uygulama	,6	,4	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,5	,1	,0	,2
		% Toplam	,1	,1	,0	,2
	Orta Derecede	Frekans	4	24	1	29
		% Uygulama	,1	,8	,0	1,0
		% Hukuki Yapı	,5	,9	1,0	,8
		% Toplam	,1	,7	,0	,8
Toplam Frekans			8	27	1	36

İşletmenin hukuki yapısının değişmesiyle işletmede kurumsal yönetim anlayışının uygulanma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,045$; $p<0,05$)

Tablo 40 incelendiğinde, kurumsal yönetimi tam olarak hayata geçirdiğini ifade eden işletmelerin %60'ının Anonim Şirket, %40'ının ise Limited Şirket olduğu görülmektedir. Şahıs şirketlerinden üçüncü kişilere daha çok güven veren sermaye şirketine geçiş kurumsal yönetim anlayışı için önemlidir. İşletmenin hukuki yapısıyla kurumsal yönetimi hayata geçirmesi arasında anlamlı bir farklılığın olması bu sebeple önemli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 41. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Uygulanma Düzeyiyle İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

		Çalışan Profesyonel Yönetici			Toplam	
		1-3 Çalışan	4-9 Çalışan	10 ve Üzeri Çalışan		
Uygulama	Tam Anlamıyla	Frekans	0	3	4	7
		% Uygulama	,0	,4	,6	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	,0	,2	1,0	,2
		% Toplam	,0	,1	,1	,2
	Orta Derecede	Frekans	18	11	0	29
		% Uygulama	,6	,4	,0	1,0
		% Çalışan Profesyonel Yönetici	1,0	,8	,0	,8
		% Toplam	,5	,3	,0	,8
	Toplam Frekans		18	14	4	36

İşletmede Çalışan Profesyonel Yönetici sayısının değişmesiyle işletmede kurumsal yönetim anlayışının uygulanma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,000$; $p<0,05$)

Tablo 41 incelendiğinde kurumsal yönetim anlayışını tam olarak uyguladığını ifade eden işletmelerin en az 4-9 profesyonel yönetici (%40) çalıştırdığını, 10 ve üzeri profesyonel yönetici çalıştıranların ise daha fazla olduğu (%60) görülmektedir. İşletmelerin kurumsal yönetimi tam olarak hayata geçirebilmek için işletmenin yapısı, faaliyet gösterdiği sektör gibi unsurlarda dikkate alınarak maksimum düzeyde profesyonel yönetici ile çalışması gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 42. İşletmenin İnternet Sitesine Sahip Olmasının İşletmenin Son 3 Yılda Personel Sayısındaki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Personel Miktarındaki Artış		Toplam
			Evet	Hayır	
İnternet Sitesi	Evet	Frekans	37	1	38
		% İnternet Sitesi	1,0	,0	1,0
		% Personel Miktarındaki Artış	,8	,3	,8
		% Toplam	,8	,0	,8
	Hayır	Frekans	8	2	10
		% İnternet Sitesi	,8	,2	1,0
		% Personel Miktarındaki Artış	,2	,7	,2
		% Toplam	,2	,0	,2
Toplam Frekans			45	3	48

İşletmenin son 3 yılda personel sayısının artmasıyla internet sitesine sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.($p=0,044$; $p<0,05$)

Tablo 42 incelendiğinde, internet sitesine sahip olan işletmelerin tamamına yakınında son 3 yılda personel miktarında artış vardır. Şirketlerin geleceğe yönelik faaliyetleri, karşılaştığı riskler vb. durumları doğru ve zamanında yatırımcılarıyla paylaşması gerekmektedir. Günümüzde internet kullanımının yaygın bir haberleşme aracı olması önemlidir. Büyüme görülen işletmelerin internet sitesine sahip olması anlamlıdır.

Tablo 43. İşletmenin İnternet Sitesine Sahiplik Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Tüketimindeki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Enerji Tüketimindeki Artış		Toplam
			Evet	Hayır	
İnternet Sitesi	Evet	Frekans	36	2	38
		% İnternet Sitesi	,9	,1	1,0
		% Enerji Tüketimi	,9	,3	,8
		% Toplam	,8	,0	,8
	Hayır	Frekans	6	4	10
		% İnternet Sitesi	,6	,4	1,0
		% Enerji Tüketimi	,1	,7	,2
		% Toplam	,1	,1	,2
Toplam Frekans			42	6	48

İşletmenin son 3 yılda enerji tüketiminin artmasıyla internet sitesine sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.($p=0,003$; $p<0,05$)

Tablo 43 incelendiğinde, internet sitesine sahip olan işletmelerin 36 tanesinde (%90) son 3 yılda enerji tüketimindeki artış vardır. Şirketlerin geleceğe yönelik faaliyetleri, karşılaştığı riskler vb. durumları doğru ve zamanında yatırımcılarıyla paylaşması gerekmektedir. Günümüzde internet kullanımının yaygın bir haberleşme aracı olması önemlidir. Büyüme görülen işletmelerin internet sitesine sahip olması anlamlıdır.

Tablo 44. İşletmenin Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyona Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Personel Miktarındaki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Personel Miktarındaki Artış		Toplam
			Evet	Hayır	
Misyona Sahip Vizyon	Evet	Frekans	35	0	35
		% Misyona Sahip Vizyon	1,0	,0	1,0
		% Personel	,8	,0	,8
		% Toplam	,8	,0	,8
	Hayır	Frekans	8	3	11
		% Misyona Sahip Vizyon	,7	,3	1,0
		% Personel	,2	1,0	,2
		% Toplam	,2	,1	,2
Toplam Frekans			43	3	46

İşletmenin Son 3 yılda personel sayısının artmasıyla kamuya açıklanmış misyon ve vizyona sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.($p=0,001$; $p<0,05$),

Tablo 44 incelendiğinde, kamuya açıklanmış misyon ve vizyona sahip olan işletmelerin tamamına yakınında son 3 yılda personel sayısında bir artış vardır. Kurumsal yönetime sahip olan işletmeler kamuoyuna bilgi veren şeffaf işletmelerdir. İşletmelerin bu anlayışa yatkın olması ve bunun da büyümeyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ifade etmesi önemlidir.

Tablo 45. İşletmenin Kamuya Açıklanmış Misyon ve Vizyona Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Tüketimindeki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Enerji Tüketimindeki Artış		Toplam	
			Evet	Hayır		
Misson Vizyon	Evet	Frekans	34	1	35	
		% Misyon Vizyon	1,0	,0	1,0	
		% Enerji Tüketimi	,9	,2	,8	
		% Toplam	,7	,0	,8	
	Hayır	Frekans	6	5	11	
		% Misyon Vizyon	,5	,5	1,0	
		% Enerji Tüketimi	,2	,8	,2	
		% Toplam	,1	,1	,2	
	Toplam Frekans			40	6	46

İşletmenin son 3 yılda enerji tüketiminin artmasıyla kamuya açıklanmış misyon ve vizyona sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,001$; $p<0,05$)

Tablo 45 incelendiğinde, kamuya açıklanmış misyon ve vizyona sahip olan işletmelerin tamamına yakınında son 3 yılda enerji tüketimindeki artış vardır. Kurumsal yönetime sahip olan işletmeler kamuoyuna bilgi veren şeffaf işletmelerdir. İşletmelerin bu anlayışa yatkın olması ve bunun da büyümeyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ifade etmesi önemlidir.

Tablo 46. İşletmenin Kalite Belgesine Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Personel Miktarındaki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Personel Miktarındaki Artış		Toplam
			Evet	Hayır	
Kalite Belgesi	Evet	Frekans	33	0	33
		% Kalite Belgesi	1,0	,0	1,0
		% Personel	,7	,0	,7
		% Toplam	,7	,0	,7
	Hayır	Frekans	12	3	15
		% Kalite Belgesi	,8	,2	1,0
		% Personel	,3	1,0	,3
		% Toplam	,3	,1	,3
Toplam Frekans			45	3	48

İşletmenin son 3 yılda personel sayısının artmasıyla kalite belgesine sahip olup olmama durumunun arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.($p=0,008$; $p<0,05$)

Tablo 46 incelendiğinde, kalite belgesi olan işletmelerin tamamına yakınının da son 3 yılda personel sayısında artış vardır. Yapılandırılmış ve uygulamaya geçirilmiş bir kalite yönetim sisteminin, gelecek yıllara yönelik çok etkili bir kurumsallaşma oluşturduğu kabul edilmektedir. Bunun büyümeyle anlamlı bir farklılık ifade etmesi önemlidir.

Tablo 47. İşletmenin Kalite Belgesine Sahip Olma Durumunun İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Tüketimindeki Artış ile Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Enerji Tüketimindeki Artış		Toplam
			Evet	Hayır	
Kalite Belgesi	Evet	Frekans	32	1	33
		% Kalite Belgesi	1,0	,0	1,0
		% Enerji Miktarı	,8	,2	,7
		% Toplam	,7	,0	,7
	Hayır	Frekans	10	5	15
		% Kalite Belgesi	,7	,3	1,0
		% Enerji Miktarı	,2	,8	,3
		% Toplam	,2	,1	,3
Toplam Frekans			42	6	48

İşletmenin son 3 yılda enerji tüketiminin artmasıyla kalite belgesine sahip olma durumunun arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır.($p=0,003$; $p<0,05$)

Tablo 47 incelendiğinde, kalite belgesi olan işletmelerin tamamına yakınının da son 3 yılda enerji tüketimindeki artış vardır. Yapılandırılmış ve uygulamaya geçirilmiş bir kalite yönetim sisteminin, gelecek yıllara yönelik çok etkili bir kurumsallaşma oluşturduğu kabul edilmektedir. Bunun büyümeyle anlamlı bir farklılık ifade etmesi önemlidir

Tablo 48. İşletmede Belli Başlı Bir Kurumsal Yönetim Anlayışının Varlığı ile İşletmenin Son 3 Yılda Enerji Miktarında Artışının Karşılaştırılmasını Sağlayan Çapraz Tablo

			Enerji Tüketimindeki Artış		Toplam	
			Evet	Hayır		
Kurumsal Yönetim Anlayışı	Evet	Frekans	33	2	35	
		% Kurumsal Yönetim Anlayışı	,9	,1	1,0	
		% Enerji Tüketimi	,8	,3	,7	
		% Toplam	,7	,0	,7	
	Hayır	Frekans	9	4	13	
		% Kurumsal Yönetim Anlayışı	,7	,3	1,0	
		% Enerji Tüketimi	,2	,7	,3	
		% Toplam	,2	,1	,3	
	Toplam Frekans			42	6	48

İşletmenin son 3 yılda enerji tüketiminin artmasıyla kurumsal yönetim anlayışına sahip olup olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. ($p=0,020$; $p<0,05$)

Tablo 48 incelendiğinde, kurumsal yönetim anlayışına sahip olduğunu ifade eden işletmelerden 33 tanesinde (%90) faaliyet gösterdiği son 3 yılda enerji tüketiminde bir artış olduğu görülmektedir. Bu artış büyümenin olduğunun bir göstergesidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetim; açıklık, şeffaflık, şirket içi prosedürlerin belirli ve yazılı olması ve karar süreçlerinde tüm paydaşların çıkarlarının dikkate alınmasını öngören bir dizi ilkeler bütünü olarak ifade edilebilir. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatınca 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında ise yeniden düzenlenen kurumsal yönetim ilkeleri, ülke düzenlemelerine referans olma açısından önemli bir yere sahiptir. Kurumsal yönetim ilkeleri 4 temel unsuru barındırır. Bunlar; adillik/eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk 'tur.

Yoğunluğu ve faaliyet alanı farklılık gösteren KOBİ'lerin; üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde bulunmaları, istihdama ve ülkenin büyük bir kısmının refah düzeyine katkılarından dolayı ülke ekonomisi ve ülkenin sosyal hayatının gelişimi bakımından önemlilik arz etmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı ile KOBİ'lerin büyüme ve şirket özellikleri arasındaki farklılıkların incelenmesi adlı araştırmamda toplanan verilere gözlem ve görüşme tekniği ile elde edilen veriler de eklenerek çıkarımlarım aşağıda ifade edilmektedir.

İşletmelerin başlıca kurumsallaşma sebepleri; şirket skandalları, krizler, globalleşme, özelleştirme, birleşme ve satın almalarıdır. Anket çalışması sırasında yapılan görüşmelerde işletmelerin kurumsal yönetimi hayata geçirme sebeplerinden bir tanesi de modaya uymak olduğu ifade edilebilir. Faaliyetleri iyi giden işletmeler kurumsallaşmayı paket program olarak düşünmekte, işletmedeki aksaklıkları belirlemeden böyle bir değişikliğe gitmeyi düşünmektedir.

Yine işletmelerin kurumsal yönetimi hayata geçirme sebeplerinden bir tanesini de işletme sahibinin işletme faaliyetlerini sürdürmedeki yetersizliğinden kaynakladığı ifade edilebilir. Bu kapsamda işletme sahibi profesyonel çalışanları işletmeye kazandırarak işletmede kurumsal yönetim adına önemli bir adım attığını belirtmek gerekmektedir.

Ancak işletmeler son teknolojiyle tesisleri kurmak ve bünyesinde profesyonel çalışanları istihdam etmekle kurumsal yönetimi tam olarak hayata geçirmiş sayılmamaktadır. Bunların hepsi kurumsal yönetimin bir parçasıdır. Şirket kültürü,

bilgi birikimi, kalite güvence sistemleri, lojistik destek hizmetleri, çevreye duyarlılık, mali yapının sistematik olması, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması gibi etkenlerin tamamının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler kurumsal yönetim kazanımları arasında bu etkenleri de göz önünde bulundurmalıdır.

Ankete katılan yöneticilerin %85,4'ünün erkek, %14,6'sının bayan olduğu görülmektedir. Bayan katılımcıların az olmasının sebebi toplumun sosyo-kültürel yapısıyla ilgilidir. KOSGEB, Üniversiteler, Ticaret Sanayi Odaları ve Sivil Toplum Kuruluşlarında kadın girişimciliği özendirme ve desteklenmesiyle ilgili projeler oluşturulabilir.

Ankete katılan işletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde; işletmelerin %97,9'unun limited ve anonim şirketlerinden %2,1'inin ise şahıs şirketlerinden oluştuğunu görülmektedir. Şahıs şirketi, ülkemizde ilk defa ticari faaliyette bulunacak olan ve nispeten düşük hacimli iş yapmayı hedefleyen girişimciler, tarafından tercih edilmektedir. Şahıs işletmelerinin hem kuruluş masrafları daha düşük, hem hedeflenen başarıya ulaşamaması halinde bu işletmelerin faaliyetlerine son vermesi çok daha kolaydır. Türk Ticaret Kanunuyla birlikte, işleri iyi giden ve kurumsallaşmak isteyen, ayrıca ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanmayı arzulayan şahıs işletmeleri, üçüncü kişilere daha çok güven veren sermaye şirketlerine dönüşmektedir. Bu kapsamda işletmelerin hukuki yapıları değerlendirilirse kurumsallaşma adına önemli bir adım atıldığı söylenebilir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel kriterler: işgücü, sabit varlıkların değeri, satış hasılatı (ciro), makine sayısı, makine parkı, üretim kapasitesi, katma değer ve enerji sarfiyatı olarak sıralanabilir. Ankete katılan işletmelerin %93,8'inde son 3 yılda personel sayısının artması ve %87,5'inde ise son 3 yılda enerji tüketiminin artması işletmelerdeki büyümenin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayısına paralel olarak çalıştırdığı profesyonel yönetici sayısının arttığı görülmektedir. 100-249 kişi çalıştıran işletmelerin %55,6'sı

4-9 arası profesyonel yönetici çalıştırdığını, %44,4'ünün ise 10 ve üzeri profesyonel yönetici çalıştırdığı görülmektedir.

Dünya da olduğu gibi Ülkemizde de işletmelerde kurumsal yönetimin önemi her geçen gün daha hissedilir hale gelmektedir. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanabilirliği güçlendirmek adına, Devlet başta mülkiyet haklarını koruyacak etkin bir hukuki altyapı oluşturması gerektiği söylenebilir. Çünkü ülke içinde kaynak yaratan kişi veya gruplar, haklarını koruyacak yasal düzenlemelerin olmaması halinde yatırım yapma konusunda sorunlar yaşayabileceği ifade edilebilir.

Kurumsal Yönetimin hayata tam anlamıyla geçirilebilmesi için konu hakkında çalışmaların yapılması, kurumsal yönetim ilkelerinin önemini anlatılması ve ilkelerin değişen dünyada modernize edilerek uygulanılması sağlanabilir.

Kurumsal Yönetim konusunun dünyada liderliğini yapan OECD'nin hazırladığı İlkeleri'in giriş bölümünde de belirtildiği gibi "Tek tip kıyafet her bedene uymaz" anlayışı bu ilkelerin temelini oluşturmaktadır. Düzenlenen ve uygulanan ilkelerin ülkemize uyumu son derece önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetime bakış açılarının olumlu olduğu ve kurumsal yönetim anlayışının işletmelerin büyümesi ve şirket özellikleri üzerinde anlamlı farklılıklara yol açtığı ifade edilebilir. Bu farklılık araştırmanın üçüncü bölümünde tabloların yardımıyla detaylı olarak açıklanmıştır. Kurumsal yönetim Sivas OSB'de faaliyet gösteren KOBİ'ler açısından büyüme yönünden, Sivas ili açısından ekonomik gelişim ve istihdamın artırılarak nüfusun batıya kaymasının önüne geçmek adına kazanım olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

AKSOY Ufuk Alpşahin ve ÇABUK Adem, “Kobilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşamama Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2009), s. 39-57.

AKTAN Coşkun Can, *Kurumsal Şirket Yönetimi*, SPK Yayını, Ankara 2006.

AYRIÇAY Yücel ve Kılıç Meltem, “Kobi’lerde Leasing, Faktoring ve Forfaiting”, “2. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu”, 01-02/10/2012, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi*, Kahramanmaraş, (2012), s.211-220.

BAŞ Türker, *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara 2010.

BAŞTÜRK Feride H. ve ÖDÜL Yaşar, “Firma Büyüklüğü ile Firma Büyümesi Arasındaki İlişkinin Gibrat Yasası Çerçevesinde Ele Alınması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (2008), s. 142-154.

BAYER Ertuğrul, *Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü Adlı Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2003.

BENLİGİRAY Serap, *Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2005

CANSIZ Mehmet, *Türkiye’de Kobiler ve KOSGEB*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara 2008

CANVAR KAHVECİ Tuba ve TAŞKIN Harun, “Kobi’lerde Kurumsallaşma Stratejileri ve Kurum Sistem Mühendisliği: Bir Uygulama”, Editör Güneş GENÇYILMAZ, *Küresel Rekabette Kobi’lerin Gücü: Stratejik İşbirlikleri ve İhracat*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2007 s. (611-622).

CENGİZ Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, (2013), s. 403-448.

ÇAKICI Ayşehan ve ÖZER Burcu Şefika, “Mersindeki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (2008), s. 41-57.

ÇATIKKAŞ Özgür, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, İstanbul 2013

ÇEMBERCİ Murat, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, (2013), s. 1-15.

ÇUKACI Yusuf Cahit, “Küçük İşletmelerin Çeşitleri, Ekonomiye Katkıları ve Kuruluş Süreçleri”, Editör TİKİCİ Mehmet ve AKSOY Ali, *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*, Nobel Yayınları, Ankara 2009.

DEMİR Yeter, “Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim”, *Gümrük Dünya Dergisi*, (2009), s.1-7.

- DİNÇ Engin ve ABDİOĞLU Hasan, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2009), s.157-189.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul 2007.
- DOĞAN Nilhun, “İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş”, *Selçuk Üniversitesi Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü*, (2009), s.179-200.
- ERDOĞAN Zafer, *Girişimcilik ve Kobiler*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2012.
- FINDIKÇI İlhami, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul 2005.
- GÜÇLÜ Nezehat, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2003), s.61-85.
- GÜNEY Semra, *Aile işletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2008.
- GÜRBÜZ Sait ve ŞAHİN Fırat, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem ve Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2015
- İPEK Ahmet Gençer, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiyede Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örnekolaylarla İncelenmesi* adlı Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2009.
- İstanbul Ticaret Odası, *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi*, İTO Yayınları, İstanbul 2010
- KAHRAMAN Cüneyt, *Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri* Adlı Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.
- KARAASLAN Abdullah, *İşletmelerde Büyüme, Çatışma ve Çatışmanın Analizi: Bir Uygulama* adlı Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.
- KARABIYIK Hilal, *Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma* Adlı Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2011.
- KAYA Ali, *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya 2007.
- KULA Veysel, *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2006.
- OECD, *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, TÜSİAD - Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, İstanbul 2000.
- ÖNEM Hüseyin BAŞAR, ”Kobi’lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği Adlı Yüksek Lisans Tezi” Süleyman DEMİREL Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2010

ÖZİLHAN Tuncay, “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, *Görüş Dergisi*, (2002), s. 6-7.

ÖZGÜL Engin, “KOBİ’lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma Adlı Doktora Tezi” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2005

PAMUKÇU Fatma, “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (2011), s. 133-148.

SAKARYA Şakir ve ÖZMEN H. İbrahim “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi ve Balıkesir’deki İşletmeler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, (2008), 103-126.

SARI Bilgehan, “KOBİ’lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki KOBİ’lere Bir Anket Çalışması Adlı Yüksek Lisans Tezi”, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak 2009

SÖNMEZ Asuman ve TOKSOY Andaç, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, (2011), s.51-90.

TAŞ H. Yunus, *Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİ’lerin İstihdam Artırıcı Etkileri*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları Yayın No: 2010-39, İstanbul 2010

T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ve Beykent Üniversitesi, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim*, İstanbul 2013

TEKİN Ali Güner, “Kurumsal Yönetişim Hakkında”, *Ekonomistler Bülteni*, (2003), s.1-4.

TONUS Zümrüt, “Kurumsal Yönetim”, Editör Celal KOPARAL, *Yönetim ve Organizasyon 2*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2013

TUTAR Nazmi, “Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma Adlı Yüksek Lisans Tezi”, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa 2009

TUTAR Hasan, “İşletme Bilimine Giriş”, Atatürk Üniversitesi AÖF Ünite 5, Erzurum (2014), s.1-23.

TÜRK Uğur, “Kobilerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi Adlı Yüksek Lisans Tezi”, Sakarya Üniversitesi, Sakarya 2007.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, *Nedir Bu Kurumsal Yönetim*, TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, İstanbul 2006.

Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul 2002.

YİĞİN İsmail Hakkı ve TAŞKIN Harun, “Otomotiv Sektörü Tedarik Zinciri Uygulamalarında Kobilerin Kurumsallaşma Çalışmalarına Ait Bir Yaklaşım”, Editör

Güneş GENÇYILMAZ, *Küresel Rekabette Kobi'lerin Gücü: Stratejik İşbirlikleri ve İhracat*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2007 s. (449-457).

YURDAKUL Müberra, “Franchising Sisteminin KOBİ’lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2003), s.1-12.

YURTTADUR Mustafa, *Kobi Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yayınları, İstanbul 2015

İnternet Kaynakları

Akademi İktisat, <http://www.akademiktisat.net>, (Erişim Tarihi: 06/01/2015).

AKTAN Coşkun Can, Can Aktan Kütüphanesi, <http://www.canaktan.org>, (Erişim Tarihi: 05/11/2014).

Bilgi Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş, www.bilgidenetim.com, (Erişim Tarihi: 26/11/2014).

CEVHER Ezgi, “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?”, <http://www.sosyalarastirmalar.com>, (Erişim Tarihi: 23/11/2014).

Deloitte, <http://www.denetimnet.net>, (Erişim Tarihi: 20/05/2015).

Ferhat Yazgılının Kişisel Sayfası, <http://www.yazgili.com>, (Erişim Tarihi: 01/03/2015).

GÜÇLÜ Hakan, Hakan Güçlünün Kişisel Sitesi, <http://www.hakanguclu.com>, (Erişim Tarihi: 28/10/2014).

GÜLCÜOĞLU Şinasi, Şinasi GÜLCÜOĞLU’nun Kişisel Sitesi, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma”, <http://sinasigulcuoglu.com>, (Erişim Tarihi: 23/11/2014).

Kamu Gözetim Kurumu, <http://www.kgk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 25/11/2014).

Kocatepe Üniversitesi, <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/klasik>, (Erişim Tarihi: 15/11/2014).

Kurumsal Yönetim Bilgi Platformu, <http://www.yenittk.com.tr>, (Erişim Tarihi: 02/01/2015).

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, www.oib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 01/01/2015).

Sivas Organize Sanayi Bölgesi, <http://www.sivasosb.org.tr>, (Erişim Tarihi : 23/11/2014).

Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 30/11/2014).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, <http://www.tkyd.org/tr>, (Erişim Tarihi : 17/01/2015).

Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu, <http://www.yoikk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 02/12/2014).

www.womenlead.sakarya.edu.tr/Yonetim.ppt, (Erişim Tarihi: 26/11/2014).

EKLER

Ek:1 Anket

Soru 1. Yaşınız

- A. 18-30 Yaş B. 31-40 Yaş C. 41-50 Yaş D. 51 ve Üzeri Yaş

Soru 2. Cinsiyetiniz

- A. Bayan B. Erkek

Soru 3. İşletmenizdeki Göreviniz

- A. İşletme Sahibi veya Ortağı B. İnsan Kaynakları Müd.
C. Muhasebe Finans Müd. D. Diğer(Belirtiniz)

Soru 4. Eğitim Durumunuz :

Soru 5. İşletmenizin Hukuki Yapısı

- A. Anonim Şirket B. Limited Şirket C. Komandit Şirket D. Şahıs Şirketi E. Diğer

Soru 6. İşletmenizin türü nedir?

- A.Aile şirkettir. B.Aile üyesi olmayan ortaklar şirkettir.
C.Kurumsal bir şirkettir. D.Diğer (Belirtiniz)
:.....

Soru 7. İşletmenizin Faaliyet Süresi

- A. 0-3 Yıl B. 4-7 Yıl C. 8-12 Yıl D. 13-20 Yıl E. 21 ve Üzeri Yıl

Soru 8. İşletmeyi Kuran Kişi

- A. İşletmenin Şu anki Sahibi B.Aile Büyüklerinden Biri
C. Başkasından Devir Alındı D.Diğer

Soru 9.Kurumunuzun Çalışan Sayısı

- A. 0-9 Kişi B. 10-49Kişi C.50-99 Kişi D.100-249 Kişi E.250 ve Üzeri Kişi

Soru 10. Şirketinizde çalışmakta olan profesyonel yönetici sayısı

- A.Çalışmıyor B. 1-3 Çalışan C.4-9 Çalışan D.10 ve Üzeri Çalışan

Soru 11. Faaliyet Gösterilen Sektör

- A. Gıda B. Makine ve Metal İşl. C.Tekstil-Dokuma
D. Kimya ve Plastik San. E. Orman Ürünleri F.
Diğer(Belirtiniz).....

Soru 12. Şirketinizin mevcut yönetim kurulu var mıdır?

- Evet
- Hayır

Soru 13. Şirketinizin müteşebbisi aynı zamanda tepe yöneticisi midir?

- Evet
- Hayır

Soru 14. Firmanızda önemli yönetsel kararlar alınırken kimlerin fikri alınmaktadır?

- Kararlar sadece üst yönetimce alınmaktadır.
- Kararlar üst yönetim ve danışmanların yardımıyla alınır.
- Kararlar üst yönetim ve müdürler düzeyinde bir istişare ile alınmaktadır.
- Kararlar üst yönetim ve tüm işletme alt birim temsilcilerinin katılımıyla alınmaktadır.

Soru 15. Şirketinizde kamuyu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisini sahip yöneticiniz var mı?

- Evet
- Hayır

Soru 16. Şirketiniz faaliyet raporlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine uyup uymadığı konusunda bir bilgi vermekte midir?

- Evet
- Hayır

Soru 17. Şirketinize ait özel bir internet sitesine sahip misiniz?

- Evet
- Hayır

Soru 18. Şirketinizin menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin olarak belli bir politika veya prosedürü var mıdır?(*Menfaat Sahipleri: yönetim Kurulu, hissedarlar, şirketin alacaklıları, çalışanlar, tedarikçiler gibi)

- Evet
- Hayır

Soru 19. Çalışanlarınızın şirket yönetimine katılmasını destekleyici mekanizmalar oluşturulması yönelik çalışmalarınız var mıdır?(*Çalışan memnuniyet anketi, öneri ve ödül sistemi gibi)

- Evet
- Hayır

Soru 20. Şirketiniz bünyesinde gerek ürün tedarikinde gerekse ürün satışında e-ticaret uygulanmakta mıdır?

- Evet
- Hayır

Soru 21. Kamuya açıklanmış bir misyon / vizyona sahip misiniz?

- Evet
- Hayır

Soru 22. Şirketinizde, şirket ve çalışanlar için oluşturulmuş etik kurallarınız var mıdır?

- Evet
- Hayır

Soru 23. Firmanızda açık ve yazılı bir şekilde hazırlanmış olan iş tanımları mevcut mudur?

- Evet
- Hayır

Soru 24. Firmanızda uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi mevcut mudur?

- Evet
- Hayır

Soru 25. Şirketinizde son 3 yılda personel sayısında, bir artış var mıdır?

- Evet
- Hayır

Soru 26. Şirketinizde son 3 yılda kullanılan enerji miktarında bir artış var mıdır?

- Evet
- Hayır

Soru 27. Şirketinizde İSO, TSE vb. kalite sistemleri mevcut mudur?

- Evet (*Cevabınız Evet ise aşağıya belirtiniz.)
- Hayır

*Mevcut Kalite Belgeleri.....

Soru 28. Şirketinizde belli başlı bir Kurumsal Yönetim uygulaması/anlayışı var mıdır?

- Evet
- Hayır

Soru 29. Varsa bunu ne derece uyguluyorsunuz?

- Tam anlamıyla
- Orta derecede
- Hiç

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Cihan ARSLANHAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 17/03/1989 Sivas
e-posta : cihan.arslanhan@icisleri.gov.tr

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Ön lisans	Cumhuriyet M.YO. (Maliye)	2010
Lisans	Anadolu Üniversitesi (Kamu Yönetimi)	2012

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
24/03/2011 - 13/09/2013	Dernekler Dairesi Başkanlığı	V.H.K.İ.
13/09/2013 – Devam	Sivas Valiliği	V.H.K.İ.