

**KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ
ADİYAMAN VE GAZİANTEP İLİ UYGULAMASI**

Kemal ŞAŞA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mehmet KAYGUSUZUOĞLU

Adıyaman

Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık, 2014

Bu Tez Çalışması ADYÜBAP Komisyonunca kabul edilen İİBFYL0001 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Mehmet KAYGUSUZUOĞLU danışmanlığında, Kemal ŞAŞA tarafından hazırlanan “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliği; Adıyaman ve Gaziantep İli Uygulaması” başlıklı çalışma 30 / 12 / 2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mehmet KAYGUSUZUOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Osman ULUYOL

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nazif ÇETİN

İmza:



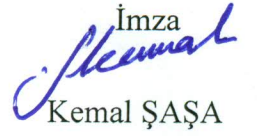
30 / 12 / 2014

Doç. Dr. İbrahim Halil TUĞLUK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliği; Adıyaman ve Gaziantep İli Uygulaması” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

30/12/2014

İmza

Kemal ŞAŞA

ÖZET

KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ

ADİYAMAN VE GAZİANTEP İLİ UYGULAMASI

Kemal ŞAŞA

İşletme Anabilim Dalı

Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2014

Danışman: Doç. Dr. Mehmet KAYGUSUZOĞLU

Kurumsal yönetim, büyük işletmeler için önemli olduğu kadar KOBİ'ler için de hayati bir öneme sahiptir. Yöneticiler; işletmelerinde adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerini uygulamaları sayesinde düşük maliyetli kaynak bulabilmekte ve elde ettikleri maliyet avantajı doğrultusunda daha hızlı büyüebilmektedirler. KOBİ'lerin genellikle aile şirketi şeklinde yapılanmış olması, belirtilen bu avantajları kullanamamaları yönünde en büyük engeldir. Ülkemizdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'lerin mevcut yapısı kurumsal yönetim açısından elverişli olmadığı ve kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'ler tarafından uygulanmasının zor olacağı düşüncesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

“KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanabilirliği; Adıyaman ve Gaziantep ili uygulaması” konulu bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Kurumsal çerçevenin yer aldığı birinci bölümde öncelikle kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetimin önemi, KOBİ'lerin tanımı, genel özellikleri ve önemi hakkında genel bilgiler verilmiş, sonrasında ise KOBİ'lerin kurumsallaşırken karşılaştıkları temel sorunlar hakkında açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin kurumsal yönetim düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmaya ilişkin istatistiki bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini uygularken karşılaştıkları temel sorunların

neler olduğu ve bu sorunları nasıl aşabileceklerine ilişkin görüş ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), Kurumsal Yönetim, Şeffaflık, Adillik

ABSTRACT

APPLICABILITY OF CORPORATE GOVERNANCE IN SMEs ADİYAMAN AND GAZİANTEP DISTRICT APPLICATION

KEMAL ŞAŞA

Adıyaman University

Department of Business and Administration

Institute of Social Sciences

December, 2014

Advisor: Doç. Dr. Mehmet KAYGUSUZOĞLU

Corporate governance is important and vital for big businesses as well as small and medium sized enterprises (SME). Executives can find low-cost resources by using fairness, transparency, accountability and responsibility principles in their companies and can grow rapidly in the sector in accordance with the cost advantage in hand. The biggest drawback of the SMEs is that they cannot use these advantages because they are mostly built up as Family Corporation. The businesses in our country are mostly made up off SMEs. Since the current structure of the SMEs are not suitable in terms of corporate governance and the idea that the principles of corporate governance are hard to be used by SMEs, constitutes the main problem of the research.

This work is themed as "Applicability of corporate governance in SMEs. Adıyaman and Gaziantep district application" and consist of two parts. In the first part of the work, where theoretic framework appears, general information about corporate governance principles and the importance of corporate governance, definition of SMEs, their characteristics and importance are given; and then explanatory information about basic problems of the SMEs face during institutionalization took place. In the second part of the study statistical findings and their analyses related with the investigation of the corporate governance levels of the SMEs in Adıyaman and Gaziantep provinces took place. In the lights of the findings,

opinions and suggestions are given for the basic problems of the SMEs while applying corporate governance principles and how they can overcome these problems.

Key Words: Small and medium sized enterprises (SME), corporate governance, transparency, fairness, responsibility, accountability

ÖN SÖZ

Kurumsal yönetim, dünya ekonomilerinin temel taşları olan KOBİ'lerin sağlam ve güçlü bir yapıya kavuşturacak düzenlemelerin başlangıç noktasıdır. Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen KOBİ'ler kendi geleceklerini garanti altına aldıkları gibi içinde buldukları ülkelerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Dünya sermaye piyasalarında akışkan halde bulunan ve yatırım yapmak için güvenilir liman arayan 1,5 trilyon dolardan fazla sermaye bulunmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı, ülkelerin bu sermayeden pay alabilmesi ve yatırımcıya güven vermesi açısından son derece önemlidir.

Bu çalışmada, Adıyaman ve Gaziantep illerinde bulunan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini anlama ve uygulayabilme düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyinin istenilen seviyede olmadığı tespit edilmiştir.

Öncelikle bu tez başlığımı bana öneren, bütün çalışmam boyunca bana sürekli olarak destek veren ve beni bu anlamda cesaretlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet KAYGUSUZOĞLU'na, bilimsel anlamda beni yalnız bırakmayan Adıyaman Üniversitesi İİBF öğretim üyelerine, araştırmanın sürdürülmesi aşamasında bilgi ve deneyimlerini paylaşan arkadaşlarım öğretim elemanları Erdem HİLAL, Edip DOĞAN, Burak TELLİ, Arif YILDIZ ve Hakkı ŞİMŞEK'e ve ayrıca tez çalışmam süresince manevi desteklerinden ötürü eşim ve oğluma teşekkürü bir borç bilirim.

Adıyaman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Biriminin İİBFYL0001 sayılı proje ile tezime sağlamış oldukları destekten dolayı Adıyaman Üniversitesi Rektörlüğü'ne teşekkür ederim.

Adıyaman – 2014

Kemal ŞAŞA

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| KABUL VE ONAY TUTANAĞI | ii |
| TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI | iii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT..... | v |
| ÖN SÖZ | vii |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiii |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 1 |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1.Problem..... | 2 |
| 1.2.Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi..... | 5 |
| 1.4.Araştırmanın Kısıtları | 5 |
| 1.5. Varsayımlar | 6 |
| 1.6. Tanımlar | 6 |
| İKİNCİ BÖLÜM..... | 8 |
| 2. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Kapsamı..... | 8 |
| 2.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı..... | 8 |
| 2.2.Kurumsal Yönetimin Önemi Amacı ve Faydaları | 11 |
| 2.2.1.Kurumsal yönetimin önemi..... | 11 |
| 2.2.2.Kurumsal yönetimin amaçları | 13 |
| 2.2.3. Kurumsal yönetimin faydaları..... | 13 |
| 2.3. Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim | 15 |
| 2.3.1. Dünyada kurumsal yönetim..... | 15 |
| 2.3.1.1.Şirket skandalları..... | 17 |
| 2.3.1.2.Finansal krizler | 18 |
| 2.3.1.3. Özelleştirmeler | 18 |
| 2.3.1.4. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler | 19 |
| 2.3.2. Türkiye’de kurumsal yönetim | 19 |
| 2.3.2.1. SPK kurumsal yönetim düzenlemeleri..... | 21 |
| 2.3.2.2. Bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu (BDDK)..... | 22 |
| 2.3.2.3. Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetim | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.2.4.BİST kurumsal yönetim endeksi..... | 24 |
| 2.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri | 25 |
| 2.4.1 Kurumsal yönetimin temel ilkeleri..... | 25 |
| 2.4.1.1. Şeffaflık ilkesi | 25 |
| 2.4.1.2.Hesap verilebilirlik..... | 27 |
| 2.4.1.3. Sorumluluk ilkesi | 28 |
| 2.4.1.4. Adillik İlkesi | 29 |
| 2.4.2. SPK kurumsal yönetim ilkeleri..... | 30 |
| 2.4.2.1. Pay sahipleri | 31 |
| 2.4.2.2.Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık..... | 32 |
| 2.4.2.3. Menfaat sahipleri (paydaşlar)..... | 34 |
| 2.4.2.4.Yönetim kurulu | 37 |
| 2.5.Kurumsal Yönetim ve Şirket Performans İlişkisi..... | 41 |
| 2.5.1. Kurumsal yönetimin finansal performansa etkisi..... | 41 |
| 2.5.2.Kurumsal yönetimin işgücü verimliliğine etkisi..... | 43 |
| 2.5.3.Kurumsal yönetimin firma imajına etkisi..... | 43 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... | 45 |
| 3. KOBİ'lerin Tanımı ve KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim | 45 |
| 3.1. KOBİ'lerin Tanımı | 45 |
| 3.2. KOBİ'lerin Önemi | 50 |
| 3.2.1. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi | 54 |
| 3.3. KOBİ'lerin Özellikleri..... | 57 |
| 3.3.1. KOBİ'lerin avantajları..... | 57 |
| 3.3.2. KOBİ'lerin dezavantajları | 58 |
| 3.4. KOBİ'ler ile İlgili Yasal Düzenlemeler | 59 |
| 3.4.1. Avrupa küçük işletmeler yasası | 59 |
| 3.4.2. Yeni Türk Ticaret Kanun'daki düzenlemeler | 60 |
| 3.4.3. Türkiye muhasebe standartları (TMS)' ndaki düzenlemeler | 62 |
| 3.5. Kobi'ler de Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler..... | 64 |
| 3.5.1. KOBİ'lerde kurumsal yönetim | 64 |
| 3.5.2. Kurumsallaşma hakkında yetersiz bilgidен kaynaklanan faktörler..... | 67 |
| 3.5.3. Planlama fonksiyonunu ile ilgili faktörler | 67 |
| 3.5.4. Örgütlenme fonksiyonunu ile ilgili faktörler | 68 |
| 3.5.5. Yürütme fonksiyonu ile ilgili faktörler | 69 |

| | |
|--|------------|
| 3.5.6. Kontrol fonksiyonu ile ilgili faktörler | 69 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM | 71 |
| 4. Yöntem | 71 |
| 4.1.Araştırma Modeli..... | 71 |
| 4.2. Evren ve Örneklem | 71 |
| 4.3.Veri Toplama Teknikleri..... | 72 |
| 4.4. Verilerin Analizi..... | 73 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM | 75 |
| 5. Bulgular ve Yorum | 75 |
| 5.1 Demografik Özellikler | 75 |
| 5.2. Firmaların Niteliksel Özellikleri..... | 78 |
| 5.3 Firmaların Tanımlayıcı Özellikleri | 84 |
| 5.4. Firmaların Kurumsal Yapısı..... | 87 |
| 5.5.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulamaları | 91 |
| ALTINCI BÖLÜM | 105 |
| 6. Sonuç ve Öneriler..... | 105 |
| 6.1. Sonuç | 105 |
| 6.2. Öneriler..... | 109 |
| Kaynakça | 113 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1: Ülkerlerin KOBİ Tanımını Belirlerken Temel Aldığı Değerler | 46 |
| Tablo 2: KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri..... | 51 |
| Tablo 3: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Payları..... | 56 |
| Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri | 76 |
| Tablo 5: Firmaların Niteliksel Özellikleri..... | 78 |
| Tablo 6: Firmaların Tanımlayıcı Özellikleri | 84 |
| Tablo 7: Firmaların Mevcut Kurumsal Yapısı | 87 |
| Tablo 8: İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Kurumsal Yönetim Düzeyleri..... | 91 |
| Tablo 9: İşletmelerin Faaliyet Alanına ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki | 93 |
| Tablo 10: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İllere Göre Karşılaştırılması | 94 |
| Tablo 11: Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İşletmelerdeki Personel Sayısı Arasındaki İlişki | 96 |
| Tablo 12: İşletme Ömürleri ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki ilişki | 97 |
| Tablo 13: İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki | 98 |
| Tablo 14: KOBİ'lerin Faaliyet Süreleri İle Kurumsal Yönetim İlişkisi | 99 |
| Tablo 15: Yönetim Kurulu Başkanı ile Kurumsal Yönetim İlişkisi | 100 |
| Tablo 16: Yönetim Kurulu Toplanma Sıklığı | 100 |
| Tablo 17: Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimindeki Etkenler | 101 |
| Tablo 18: Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında İlişki | 102 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Kurulu Yapıları

39

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AK: Avrupa Komisyonu

BBDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu

BİS: Baş İcra Sorumlusu

BİST: Borsa İstanbul

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KYÇG: Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu

MKK: Merkezi Kayıt Kuruluşu

MÜSİAD: Müstakil Sanayi ve İşadamları Derneği

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TESK: Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu

TFRS: Türkiye Finansal Raporlama Standartları

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TMS: Türkiye Muhasebe Standartları

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TSO: Ticaret ve Sanayi Odası

TTK: Türk Ticaret Kanunu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSİAD: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

UFRS: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

UMSK: Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu

UNCTAD: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü

YTTK: Yeni Türk Ticaret Kanunu

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Kurumsal yönetim işletmelerin ekonomik hayatta var olmasının ve sürekliliğinin vazgeçilmez bir yol göstericisi olmakla beraber bütün dünyada giderek önem kazanan bir anlayış biçimidir. Kurumsal yönetim anlayışının günümüz dünyası için önemli olmasının nedeni kurumsal yönetimin, işletmeyi çevresiyle beraber bir bütün halinde ele almakta ve çevresinde yer alan tüm çıkar gruplarının menfaatini de gözeterek bütün ilgili kişi ve kuruluşlara eşit bir mesafede olmayı gerektirmesidir. Bu anlayış kötü yönetim modellerine bir tepki olarak ortaya çıkmış ve mevcut sorunlara çözüm bulmayı amaçlamıştır.

Büyük şirketler 1900'lü yılların sonlarına doğru daha çok büyümek ve yayılmak için farklı stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejilerden biride şirketlerdeki mülkiyet yapısında yapılan değişikliktir. Bu yöntemle şirketler üçüncü kişilerden borçlanarak kaynak elde etmek yerine, bu kişileri şirkete ortak ederek borçlanma maliyetlerini ortadan kaldırmayı hedeflemişlerdir. Bilindiği üzere, ilk yıllarda çok iyi işleyen bu sistem, ilerleyen zamanlarda farklı amaçlar için kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum sonradan şirkete ortak olan küçük yatırımcıları zarara uğratmış ve bu yatırımcıların şirketlere olan güvenini sarsmıştır. Şirket skandalları olarak literatüre giren bu olaylara Enron, Parmalat, WorldCom (Pamukçu, 2011:136) örnek olarak gösterilebilir. Yaşanan güven bunalımına bağlı olarak yatırımcılar, haklarını korumak ve şirket yönetimini kontrol altına almak istemleri kurumsal yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve adillik ilkeleri (Karamustafa, 2009:105) çerçevesinde faaliyetlerini sürdürebilmelerini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Şirketlerin sürekliliği ve değişime uyum sağlaması kurumsal yönetimle mümkün olmaktadır. Kurumsal yönetim, değişimin vazgeçilmez olduğu günümüz dünyasında faaliyet gösteren bütün işletme türlerini ilgilendirmektedir. Bu anlayışın sadece büyük ölçekli işletmelerde uygulanabildiği görüşü yaygın olmakla beraber kurumsal yönetim anlayışını kısıtlayan bir felsefedir. Kurumsal yönetim anlayışı işletmeler için bir lüks değil,

aksine işletmeler tarafından bilinmesi ve uygulanması gereken bir zorunluluktur. Bu zorunluluk büyük ölçekli işletmelerde olduğu kadar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri (KOBİ) de kapsamaktadır.

Ekonomik hayatın vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'ler bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemli bir yere sahiptir. KOBİ'ler tek bir işletme şeklinde ele alındığında etkileri pek hissedilmemekle beraber, bütün olarak değerlendirildiğinde ülke ekonomileri içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerin sayı bakımında toplam işletmelere oranı ve istihdama olan etkisi oldukça yüksektir.

Türkiye'deki KOBİ'ler, Büyük Ölçekli İşletmelerin var olduğu bütün alanlarda var olmaya çalışmaktadır. Globalleşen ve sanal olarak sınırların ortadan kalktığı günümüz dünyasında KOBİ'lerin varlığını devam ettirebilmesi ve büyük işletmelerle rekabet edebilmesi kurumsal yönetim anlayışını benimsemek ve uygulamakla mümkün olacaktır.

Bu çalışmada Gaziantep ve Adıyaman illerinde bulunan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini ne derece bildikleri ve uyguladıkları ve bu ilkelere bakış açıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun yanında bu illerdeki KOBİ'lerin sahiplik yapısı, profesyonel yönetici bulundurma durumları, demografik özellikleri, genel karakteristik yapıları ve bunlar arasındaki ilişkileri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Ayrıca kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, sorumluluk, adillik ve hesap verilebilirlik arasındaki ilişki düzeyleri ve bu ilkelerin Adıyaman ve Gaziantep illerindeki mevcut durumu belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1.Problem

Ekonomik hayatta insanlar belirli amaçları gerçekleştirmek için işletme çevresinde bir araya gelmektedirler. İşletmelerin varoluş nedenlerin başında sahip ve sahiplerine maddi çıkar sağlamak gelmektedir. İşletmeler sahip/sahiplerine kar sağlamak için çeşitli kişi, kurum ve kuruluşlar ile iş ilişkisine girmekte ve bu gruplar arasında çıkar çatışmasına neden olmaktadır. İşletmelerin dış çevresinde çıkar çatışmaları olduğu gibi işletmenin iç çevresi sayılan çalışanlar ile yönetim arasında veya sahip/sahipler

ile yönetim arasında da ekonomik sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kurumsal yönetim anlayışı devreye girmekte ve bu sorunlara çözüm yolları bulmaya çalışmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim bu çıkar çatışmalarının uyumlaştırılmasında katkıda bulunacak ve yasalarla desteklenmiş bir anlayış biçimi oluşturulmaya çalışmaktadır.

Bu anlayış biçimi oluşturulurken çeşitli etkenlerle karşılaşılmaktadır. Bu etkenler; işletmenin türü, sahiplik yapısı, çalışan sayısı, faaliyet süresi, faaliyette bulunduğu yer ve faaliyet gösterdiği sektör vb.dir. İşletme ile ilgili faktörlerin yanında ülkelerin hukuki ve siyasi yapıları da kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması aşamasında etkili olmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın problemini; Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde "kurumsal yönetim anlayışının bilinmesini ve uygulanmasını etkileyen faktörler nelerdir?" sorusu oluşturmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Sürekli ve hızlı olarak değişen ve büyüyen ekonomilerde KOBİ'ler önemli bir yer tutmaktadır. Gelişmekte olan tüm ekonomilerde olduğu gibi Türkiye'nin de geleceğe emin adımlarla yürüyebilmesi, KOBİ'lerin büyümesi ve sürekliliği sayesinde olacaktır. KOBİ'lerin sürekliliği ve gelecek kuşaklara kalması ise kurumsal yönetim anlayışının bilinmesi ve uygulanması oranında başarılabilir olacaktır.

Bu tez çalışmasında, Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik düzeyi ve uygulanabilirliğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca Güneydoğu Anadolu bölgesinde sanayileşme sürecini tamamlamış olan Gaziantep İli ile aynı coğrafyayı paylaşan Adıyaman İlinde bulunan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini anlama ve uygulama düzeyleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı iller seçilirken hedef kitle için ortak özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak çalışma sahası olarak belirlenen Gaziantep ilinin ekonomisi bölgeye oranla gelişmiş ve Türkiye ekonomisinde söz sahibi olan büyük firmaları bünyesinde barındırmakta iken Adıyaman ilinde ise büyük firma ölçeğinde değerlendirilebilecek çok az sayıda firma bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye

ekonomisinin lokomotifi durumunda olan KOBİ'lerin karakteristik özellikleri genel olarak birbirine yakın olduğundan, Gaziantep ve Adıyaman illerindeki KOBİ'ler çalışma evreni olarak seçilmiştir.

Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren firmaları kapsayan anket çalışması sonucunda aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir.

H_{01} : Adıyaman'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ile Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği arasında fark vardır.

H_{11} : Adıyaman'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ile Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği arasında fark yoktur.

H_{02} : Kurumsal yönetim ilkeleri arasında ilişki vardır.

H_{12} : Kurumsal yönetim ilkeleri arasında ilişki yoktur.

H_{03} : Kurumsal yönetim uygulamaları ile illerin demografik özellikler arasında bir ilişki vardır.

H_{13} : Kurumsal yönetim uygulamaları ile illerin demografik özellikler arasında bir ilişki yoktur.

H_{04} : KOBİ'lerin faaliyet süresi arttıkça, kurumsal yönetim anlayış düzeyi de artar.

H_{14} : KOBİ'lerin faaliyet süresi arttıkça kurumsal yönetim anlayışında bir değişiklik olmaz

H_{05} : Yönetim kurullarının toplanma sıklığı arttıkça kurumsal yönetim anlayışı gelişir.

H_{15} : Yönetim kurullarının toplanma sıklığı arttıkça kurumsal yönetim anlayışında bir değişiklik olmaz.

H_{06} : Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ile kurumsal yönetim arasında ilişki vardır.

H_{16} : Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ile kurumsal yönetim arasında ilişki yoktur.

1.3. Araştırmanın Önemi

Kurumsal yönetim; şirketleri başarıya taşıyacak temel kurumsal yapıları kurmak ve onlara işlerlik kazandırmak suretiyle başarılı olmalarını ve sistematik krizler karşısında güçlü olmalarını sağlamak açısından önemlidir (İpçioğlu, Özyılmaz ve Karataş: 2008:237). KOBİ'lerde kurumsal yönetimin, ekonomik hayattaki varlıklarını devam ettirmeleri ve gelecekte karşılarna çıkan krizleri fırsata çevirmeleri açısından son derece önemlidir. Ayrıca küreselleşen dünya piyasalarında rekabet edebilmek ve bu piyasalardan pay alabilmek için kurumsal yönetim anlayışının KOBİ'ler tarafından benimsenmesi ve mevcut yapılarını bu anlayışa göre değiştirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda gelişemeyen ve günün şartlarına ayak uyduramayan KOBİ'ler yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Gaziantep ve Adıyaman İllerindeki KOBİ'lerin kurumsal yönetim anlayışı üzerine yapılan bu çalışmada kurumsal yönetimin anlaşılma ve uygulanma düzeylerini tespit etmek birincil amaç olmakla birlikte çalışmanın yapıldığı bölgede kurumsal yönetim hakkında herhangi bir fikri olmayan firma yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda bu alanda farkındalık oluşturulmak amaçlanmıştır. Türkiye'de ki KOBİ'lere yönelik bu ve benzeri araştırmaların artması ile kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği daha profesyonel bir düzeye erişebilir.

Gaziantep ve Adıyaman illerini kapsayan bu çalışma ileride kurumsal yönetim üzerine yapılacak çalışmalara kaynak ve yön gösterici olmakla beraber bu alanda yapılan çalışmalarla karşılaştırılma imkânı sunabilir.

1.4. Araştırmanın Kısıtları

Adıyaman ve Gaziantep İllerinde kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanma düzeyin incelendiği bu çalışmada, anket deneklerine ulaşmak, ulaşılan denekleri anketi cevaplamaya ikna etmek en önemli kısıt olmuştur. Zaman ve maliyet yapılan uygulamada, örneklem kümesinin büyüklüğünü etkileyen diğer bir kısıt olmuştur.

Uygulamanın kısıtlarından bir diğeri ise firma yetkililerinin, iş yoğunluğu, ticari sır, özel hayat vb. gerekçeler ile anket sorularının bir kısmını cevaplamaktan kaçınmış ve ya herhangi bir şekilde geri bildirimde bulunmamış olmalarıdır.

Ayrıca uygulamada anket denekleri ile iletişim, telefon, mail ve yüz yüze görüşme teknikleriyle sağlanmış. Ancak mail ve telefon görüşmeleriyle iletişim kurulan firma yetkililerin geri dönüşü düşük seviyede kalmıştır. Yüz yüze görüşmelerde ise önceden randevu taleplerinin çoğu olumlu karşılanmasına rağmen görüşme saatlerinde çalışmanın hedef kitlesindeki ilgili kişiler ile iletişim sağlanamamıştır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmanın yapıldığı Gaziantep ve Adıyaman illerinde katılımcı yöneticiler ve firmaların aşağıdaki kriterlere uygun bir yapıda oldukları varsayılmıştır. Bu varsayımlar araştırmanın daha objektif analizi ve değerlendirilmesi için oluşturulmuştur.

- Araştırmaya yönelik yapılan ankette katılımcıların herhangi bir etki altında kalmadıkları ve sorulara dürüstçe cevap verdikleri,
- Çalışmaya katılan yöneticiler anket sorularına realiteye uygun cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Kurumsal yönetim: Bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir (TKYD ve Deloitte, 2006: 4).

Şeffaflık: Ticari sır niteliğinde olan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, tam, doğru ve açık bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade eder (İşcan ve Kaygın, 2009:216).

Hesap verilebilirlik: Kendilerine kaynak tahsis edilenlerin ya da yetki verilenlerin bu kaynakları ve yetkileri ne kadar iyi kullandıklarını sergileme sorumluluğunu ifade eder (Aktan, 2006:12).

Adillik: Şirket yönetiminin yaptığı ve yapacağı tüm faaliyetlerinde dolayı pay ve menfaat sahiplerine karşı adaletli olması durumudur.

Menfaat sahipleri: Şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır (SPK, 2012:8).

Paydaş: Örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen tüm gruplar ve kişiler (Özsoy, 2011: 34).

Yönetim Kurulu: Şirketi idare ve temsil etmek üzere şirketin hissedarları tarafından seçilen üyelerden oluşan yönetim organıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 139).

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

2.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Şirketlerin sürekliliğinin bir güvencesi olan kurumsal yönetim hakkında kurumlar ve yönetim alanında çalışmaları bulunan sosyal bilimciler farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. İngilizcesi “corporate governance” olan kurumsal yönetim kavramı esasında kurumsal yönetişim ile daha iyi vurgulanmakla beraber “governance” kavramının tam Türkçesi bulunamadığından kavram farklı kullanımlara açık hale gelmiştir (Öğreten, 2005: 4). Bu farklılıkların temel nedeni, kurumsal yönetim kavramının başta hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere potansiyel yatırımcılar ve derecelendirme kuruluşları çok sayıda çıkar grubunu dolaylı ya da dolaysız olarak ilgilendirmesi olarak açıklamak mümkündür (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396).

Alp ve Kılıç (2014: 1)’a göre, kurumsal yönetim kavramının dünyada genel kabul gören tek bir tanımı bulunmamaktadır. Kurumsal yönetim; yer, zaman, amaçlanan hedef ve kimler tarafından kullanıldığına veya buna ilişkin ilkelerin hangi ülke, kurum ve kuruluş tarafından yayımlandığına bağlı olarak değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımları, odaklandığı unsurlara göre üç grupta sınıflandırmak mümkündür. (i) şirket ile hissedarları veya paydaşları arasındaki ilişkilerinin düzenlenmesini esas alan tanımlar, (ii) kurumsal yönetimle hangi çıktının elde edilmek istendiğini esas alan tanımlar, (iii) belli amaç ve ilişkilere dayalı yönetim anlayışını esas alan tanımlar (Alp ve Kılıç, 2014: 2).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)’ ne göre kurumsal yönetişim bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkinliklerin kullanımını ifade etmektedir (Topçu, 2007: 4). OECD dar anlamda kurumsal yönetimi “Şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir” şeklinde tanımlarken daha geniş bir tanımlama ile de “Şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler denetimidir” tanımı kullanılmıştır (Aktan, 2005, Parag: 10).

Ülkemizde kurumsal yönetim üzerine çalışmalar yapan Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan raporda şu açıklamalar yapılmaktadır. Birçok farklı şekilde tanımlanabilen kurumsal yönetişim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir işletmenin yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir işletmenin beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir. (TKYD ve Deloitte, 2006: 4).

Kurumsal yönetim ile ilgili farklı tanımlamalar kullanılmakla beraber hem araştırmacılar hem de uygulamacılar çoğunlukla OECD'nin tanımını kullanmaktadır (SPK, 2005: 3). OECD ilkelerinde kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler demetidir, şeklinde tanımlanmaktadır (OECD: 2004). Kurumsal yönetişim, bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetişim, örgütün vizyon, misyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniğidir (İşcan ve Naktiyok, 2005: 127).

Kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların yönetilmesinde, kar dağıtım amacı taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarlar dâhil tüm çıkar gruplarının haklarının korunmasının ve bu çerçevede söz konusu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Şehirli, 1999: 8).

Kurumsal yönetim, şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanmasıdır (Öztürk, 2004: 7).

Teorik açıdan kurumsal yönetimin kökeni vekâlet teorisine dayanmaktadır (Özsoy, 2011: 18). Buradaki varsayım şudur; eğer hisse sahipleri ile yöneticiler arasındaki temel problemler çözümlenirse, firmanın performansı daha fazla

artacaktır. Çünkü hisse sahiplerinin temsilcileri konumundaki yöneticiler kendi menfaatleri için pay sahiplerinin zararına işlerin içerisine girebilmektedir. Bu doğrultuda firmanın kurumsal yönetim seviyesi ile firmanın farklı performans göstergeleri ve örgütün ilgili taraflar ile olan ilişkisi araştırmacılar tarafından oldukça ilgi çekmiştir. Ancak ilerleyen zamanlarda şirketlerin hissedarlarla beraber diğer paydaşlarla, toplumla ve çevreyle olan ilişkilerin düzenlenmesinde önemli olduğu ve kurumsal yönetim ilkelerinin aile şirketlerine ve kamu kurumlarına uygulanabileceği görüşü önem kazanmıştır. Bu kurumsal yönetimin tanımını daha da genişletmiş ve farklı tanımların ortaya çıkmasına imkân vermiştir.

Bu yeni bakış açısına göre tanımlama yapan Millstein ve diğerlerine göre (Akt.: Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161) kurumsal yönetim; “şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma amacı taşıyan geleneksel yapılarının yanında, gerek hissedarları ve gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten ve aynı zamanda ortaklık çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi diğer menfaat sahiplerinin haklarının da önemsendiği bir anlayıştır.

Ülgen ve Mirze’ye (2007: 423) göre kurumsal yönetim, İşletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Bu ilişki işletmenin üst yönetiminin, ilgililer tarafından kontrol edilmesi ve yönetilmesini ifade etmektedir.

Dünya Bankası’nın yaptığı tanım ise şöyledir; “kurumsal yönetim, şirketin mali ve beşeri sermaye çekmesine, verimli faaliyette bulunmasına ve böylece bir bütün olarak çıkar sahiplerinin ve toplumun çıkarlarına saygı duyarken pay sahipleri uzun dönemli ekonomik değer yaratmak suretiyle şirketin kalıcı olmasına imkân sağlayan kanun, yönetmelik ve özel sektör uygulamalarının bütünüdür” (Döner, 2004: 4).

Şimdiye kadar yapılan Kurumsal yönetim tanımlarına bakıldığında, bu tanımların birbirine yakın olmaları yanında birbirinden farklı yönlerinin de olduğu görülmektedir. Benzer olan noktalara baktığımızda, kurumsal yönetimin; paydaşların

haklarını koruması, onlara adil bir geri dönüşün sağlanması ve üst yönetim sisteminin, genel kabul görmüş standartlar çerçevesinde yapılanmasıdır. Farklı tanımlamaların ortaya çıkış sebebi ise; Ülkelerin hukuki, siyasi, kültürel ve sosyal yapılarının farklı olması, bu alanda çalışma yapan araştırmacıların araştırma sonuçlarından yola çıkarak yaptığı tanımlamaların birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Öztürk ve Demirgüneş (2005: 119) farklılıkların temel nedeni, kurumsal yönetim kavramının başta hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere potansiyel yatırımcılar ve derecelendirme kuruluşları gibi çok fazla sayıda çıkar grubunu dolaylı ya da dolaysız olarak ilgilendirmesini göstermişlerdir.

2.2.Kurumsal Yönetimin Önemi Amacı ve Faydaları

2.2.1.Kurumsal yönetimin önemi

Kurumsal yönetim son zamanlarda iş dünyasının, düzenleyici kurumların ve akademisyenlerin ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Kurumsal yönetimin son dönemlerde neden bu kadar sıkça tartışıldığı önemli bir noktadır. Bunun nedenlerine baktığımızda, birincisi ortaklıkların yönetiminde ve şirket kaynaklarının kullanımında ki başarısızlıktır. İkinci neden ise, gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalarda son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, yönetsel sahtekârlıklar ve finansal aldatmacalardır. Bunun yanında küreselleşen dünyanın beraberinde getirdiği finansal sorunlar, kurumsal yönetimin önemini artırmıştır.

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketlerin ve paydaşların çıkarlarına yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin performansını artırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucu olarak şirkete olan güven artmakta ve şirketin sermaye maliyetleri önemli oranda düşmektedir (Koç ve Diğerleri, 2004: 232). Şirketin sermaye ihtiyaçlarını piyasa şartlarının altında bir maliyetle elde etmesi, karlılığı artırarak daha uzun ömürlü ayakta kalmasını sağlayacaktır. Kurumsal yönetim anlayışının her geçen gün önemini artmasında ise şirket yönetimlerindeki başarısızlıklar, suiistimaller, iltimaslar, finansal krizler, özel

sektörün artan rolü, şirket skandalları, ülkelerin ekonomik olarak birbirine bağılıklarının artması gibi nedenler etkili olmuştur (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157-184).

Ayrıca, teknolojik ve ekonomik hayattaki hızlı değişimlere ayak uyduramayan yasal düzenlemelerin ortaya çıkardığı boşluklar kurumsal yönetim düzenlemeleri ile doldurulabilmektedir. Şirketlerde kurulların oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve başarılarının değerlendirilmesi gibi konuların yasalar ile düzenlenmesi, şirketlerin içinde bulunduğu koşullar nedeniyle yeterli olmamaktadır (Kahraman, 2008: 23).

Kurumsal yönetimin önemi küreselleşen dünya ekonomik düzeni içinde her geçen gün biraz daha artmaktadır (SPK, 2005: 2). Kurumsal yönetimin önemini maddeler halinde özetlersek (Aktan, 2006: 11);

- 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. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. Buna ek olarak, iş ahlakına, ait oldukları toplumun değerlerine saygı ve çevre bilinci gibi etmenler de, şirketin imajı ve uzun vadeli başarısı üzerinde bir etkiye sahiptir.
- İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülkeler açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülke imajının yükselmesi, sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, krizlerin daha az zararlı atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

Dünyada ve ülkemizde yaşanan finansal krizler ve skandallardan sonra şirketler düşük maliyetli kaynak bulma arayışına girmişlerdir. Yatırımcılar belirsizliğin olduğu bu durumlarda, bilinen ve güvenilir yatırımlara yönelirler. Şirketlerde güvenilirlik düzeyinin göstergesi kurumsal yönetimidir. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsememiş bir şirket yatırımcı için risk oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim şirketler için önemli olduğu kadar ülkeler içinde önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim konusunda yeterli düzeyde hukuki düzenleme yapamamış olan ülkeler uluslararası piyasalarda akışkan halde bulunan sermayeden pay alamazlar.

2.2.2.Kurumsal yönetimin amaçları

Kurumsal yönetim anlayışının şirketlerde uygulanmasının birçok amacı vardır. Kurumsal yönetimin temel amacı, gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ve sermayenin yaygın olduğu ülkelerde, hissedarlar ve yöneticilerin çıkarlarının uyumlaştırılmasına katkıda bulunacak hukuki bir kurumsal çerçeve dizayn etmektir.

Kurumsal yönetim uygulamaları üzerine pek çok çalışması bulunan Çonkar ve diğerleri kurumsal yönetimin amaçlarını şöyle sıralamıştır.

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi,
- Şirket hissedarlarının eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirkette doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkânlarının artırılması.
- Kurumsal yönetimin uygulanmasının pek çok nedeni ya da gerekçeleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacı, şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan tüm paydaşların haklarının korunmasıdır.
- İşletmelerin etkin yönetimi ile hissedar kazancının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi,
- Kurumsal yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir (Çonkar, 2011: 91).

2.2.3. Kurumsal yönetimin faydaları

Kurumsal yönetim uygulamasının ülkeler, şirketler ve yatırımcılar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı ülkelere; sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi, ülke imajının yükselmesi, ekonominin ve piyasaların rekabet gücünün artması, krizlerin minimum zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması gibi faydalar sağlar. Yine ülkeler yerli sermayenin yetersiz kaldığı durumlarda uluslararası fonlardan kaynak sağlamaya çalışırlar. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsenmiş ve bu ilkelere göre düzenlemeler yapan ülkeler, uluslararası piyasalarda akışkan halde bulunan fonlardan kaynak elde ederek sermaye maliyetlerini düşürebilmektedirler.

Uluslararası doğrudan yatırım miktarını her yıl düzenli olarak yayımlayan Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD) 2013 yılında yayınlanan uluslar arası doğrudan yatırımlar miktarının belirtildiği raporda, 2012 yılında dünyada akışkan halde bulunan doğrudan yabancı yatırım miktarının 1,3 Trilyon Dolardan fazla olduğu belirtilmiştir (TC. Ekonomi Bakanlığı, 2013: 3).

Türkiye uygulamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerine paralel olarak, uluslararası piyasalarda akışkan halde olan 1,3 Trilyon Doların %1’lik payından daha düşük bir kısmını alabilmektedir.

Türkiye’nin uluslararası doğrudan yatırım almadaki bu başarısızlığı birçok nedene bağlanabilir. Şeffaflık, hissedar hakları ve yolsuzluk konularında Türkiye’nin uluslararası karşılaştırmalarda aldığı olumsuz sonuçlar bunun en önemli nedenlerinden bazılarıdır (Kula, 2006: 142).

Kurumsal yönetimin yatırımcılara sağladığı faydalar; yatırımcıların mülklerini kaybetme riskinin azaltılması, kontrol güçlerinin sağlanması, güvenli piyasaların oluşması ve buna bağlı olarak elde edilen getirinin artması olarak sayılabilir (Karamustafa vd., 2009: 100; Gürbüz ve Ergincan, 2004: 6).

Kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere sağlayacağı yarar ise şu şekilde sıralanabilir.

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkân sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o derece azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır.
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkân sağlar.
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim şirketin değerini artırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır.
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Şirketin rekabet gücünü artırır.
- Şirket karlılığında artışlar sağlar (Aktan: 2005).

2.3. Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim

2.3.1. Dünyada kurumsal yönetim

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedeni büyük ölçüde 1990’lı yıllarda gündeme gelen finansal krizler ve özellikle şirket skandallarıdır. Kurumsal yönetim, geleneksel yönetimden uzaklaşarak; modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına zorunlu bir çözüm olarak gündeme gelmiştir (Demirci, 2010: 50).

Kurumsal Yönetimin ortaya çıkışı ile ilgili olarak iki temel nokta üzerinde durulmaktadır (TKYD, 2006: 3). Bunlar; dağıtılmış mülkiyet yapısı ve mülkiyet yoğunluğudur.

Dağıtılmış Mülkiyet Yapısında; Hissedarlar pay sahibi oldukları işletmelerin yönetim kuruluna katılmakta ve yönetim kurlunu seçmek için oy hakkına sahiptir. Yönetime seçilenler hissedarların oylarıyla seçildiklerinden hissedarların çıkarlarına uygun olarak hareket etmektedir. Bu modelde hissedarların birden fazla şirkete küçük oranda yatırımları söz konusudur.

Anglosakson sistemi adı da verilen bu modelde şirkette hissedarların payları dağınıktır, bir hissedarda yoğunlaşma yoktur. Şirket yönetimi ise, bu hissedarlar adına yetkilendirilmiş olan profesyonel yöneticilerin kontrolündedir. Şirketlerin mülkiyeti ve yönetsel kararların kontrolü farklı ellerde toplanmıştır. Bu yapıda hissedarlar istemedikleri yöneticilerin yönetim kuruluna girmelerini engellemektedirler. Bu işleyiş, yöneticilerin karar verirken hissedarların çıkarlarına öncelik vererek, şirketin geleceği ve sürekliliği konusunda sıkıntılara neden olabilmektedirler. Bu sistemin uygulandığı ülkelere başta İngiltere ve A.B.D olmak üzere Avustralya ve Yeni Zelanda örnek gösterilebilir.

Mülkiyet Yoğunluğun da ise; Halka açık işletmelerde şirket mülkiyetinin büyük bir bölümünün, “hâkim ortak olan hissedar” ın elinde bulunması geri kalan kısmının azınlık hissedarları olan “küçük yatırımcılar” tarafından paylaşılması

mülkiyet yoğunluğuna neden olmaktadır (Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 232). Bu yapıya Kıta Avrupa'sı sistemi de denilmektedir (Uçkun, 2014: 17).

Kıta Avrupası sisteminde işletmeye dayalı olarak toplumun çıkarlarını korumak kurumsal yönetimin temel amacını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda kısa dönemde işletmenin faaliyetlerinden paydaşların çıkarlarını korumak yerine uzun vadeli işletme stratejilerinin uygulanması daha büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin sadece kar amacıyla kurulduğu görüşünü reddeder (Tuzcu, 2003: 7).

Sistemde büyük hissedar mülkiyetin büyük bölümünü elinde tutarak işletme yönetiminin denetimini ve işletme yönetimini elinde bulundurur. Burada büyük ortak şirket yönetimi ile beraber küçük yatırımcılar aleyhine işbirliği yapma olasılığı da artmaktadır. Bu sistemi uygulayan ülkelere; Almanya, Belçika, İtalya ve Fransa örnek gösterilebilir.

TKYD ve Deloitte (2006: 3) “şirketteki hak sahiplerinin (paydaşların) yani kaynak sağlayıcıların, şirket üzerinde orantılı bir güce sahip olmak ve bu haklarını belirli kurullarla güvence altına almak istemelerini” kurumsal yönetimin ortaya çıkış noktası olarak göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal yönetimin şirkete kaynak sağlayanlarla şirketi yönetenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir denilebilir.

Kurumsal yönetim kavramı 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmenin üst yönetimini ilgilendiren bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Alman ve Japon ekonomilerinin hızlı büyümeden durgunluğa geçtiği 20. yüzyılın sonlarında ABD ekonomisindeki yüksek başarı, şirketlerde uygulanan kurumsal yönetim ile ilişkilendirilmiştir (Gürbüz ve Erginçan, 2004: 5).

Kurumsal yönetim önceleri çok ortaklı şirketlerin sorunları dâhilinde ortaya çıkmış, daha sonra halka açık olmayan şirketlerde ve kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır (Deloitte ve TKYD, 2006).

1992 yılında Adrian Cadbury başkanlığında oluşturulan bir komite tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri” başlıklı raporda, kurumsal yönetimin riskleri ve hataları, şirket kurullarının ve muhasebe sisteminin yeniden

düzenlenmesi hakkında öneriler vermiştir. Rapordaki öneriler kısmen Avrupa Birliği, ABD, Dünya Bankası ve diğer ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından kabul edildi (Bolat, 2011: 7).

Dünyada kurumsal yönetim uygulamaları üzerine çalışmalar yapılırken, diğer taraftan yeni skandallar ortaya çıkmaya başlamıştır. Enron, Adelphia Communications, Arthur Andersen ve WorldCom gibi dünyaca tanınan şirketlerdeki hileli bilanço, rüşvet ve hileli iflaslar bu yüzyıl başında ortaya çıkan ve hem ticari hem de toplumsal hayatı sarsan önemli şirket skandallarındandır (Özsoy, 2011: 59). Bu şirket skandalları sonucu birçok şirket yok olmuş yapılan sahtekârlıklarla pay sahipleri paralarını kaybetmiş, çalışanlar işlerinden olmuş ve dolaylı yoldan birçok paydaş zarar görmüştür.

Bu krizlerden hemen sonra 2002 yılında kurumsal yönetim kavramına yer veren ilk hukuki düzenleme olan Sarbanes Oxley yasası, Temmuz 2002 tarihinde ABD’de yürürlüğe girmiş ve kurumsal yönetimin liderlik gücünü pekiştiren bir düzenleme olmuştur (Güçlü, 2010: 13).

Avrupa Birliği’nde, “Avrupa’da Şirketler Kanunu için Modern Düzenleyici Hukuksal Çerçeve” adlı bir rapor hazırlanarak 2002 yılında Avrupa Komisyona sunulmuştur. Bu rapor sonucunda birçok Avrupa ülkesi de kurumsal yönetime ilişkin hukuki ve idari düzenlemeler yaparak hayata geçirmiştir.

Dünyada kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan faktörleri; “Şirket skandalları, finansal krizler, özelleştirmeler, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler” şeklinde sıralayabiliriz.

2.3.1.1.Şirket skandalları

Dünyada ki sermaye piyasaları ve piyasa düzenleyicileri son yıllarda büyük sorun ve sıkıntılarla karşılaşmışlardır. Bu sorunların en önemlisi şirket skandallarıdır. 1990’lı yıllarda ardı ardına ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD’de Enron ve WorldCom, İtalya’da Parmalat (Göçen, 2010: 115), Hollanda’da Ahold ve Çin’de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda şirket yönetim ve denetimlerine çevirmiştir (Demirci, 2010: 58).

Şirket skandalları ve iflaslarının arkasında yatan en önemli nedeni kamu ve özel sektörün kurumsal yönetim ilkelerini benimseyememesi ve hukuki uygulamalardaki yetersizliklerdir.

Şirket skandallarından en çok ses getiren Enron Skandalı ABD’de gerçekleşmiştir. 1985 yılında birkaç şirketin birleşmesiyle kurulan şirket, 2000 Yılında ABD de en büyük 500 firma arasında 7. Sırada yer almıştır. Doğalgaz ve enerji sektörünün büyük bölümünü elinde bulunduruyordu. Enron Şirketi’nin iflası, sadece hissedarlarını ve çalışanlarını değil, işletme çevresinin tamamını etkiledi. Bu olayda başta mevcut sistem olmak üzere, denetim süreci, işletme çalışanları ve bu hisselerle yatırım yapanlar eleştirilmektedir. İflastan bir yıl öncesine kadar şirketin hisselerinin değeri 80 \$ düzeyinde iken, şirket hisseleri artık hiçbir değer ifade etmemektedir (Toraman, 2002: 84).

2.3.1.2.Finansal krizler

Küreselleşen dünyada ortaya çıkan krizler, sadece bir ülkeyi veya bir şirketi etkilememekte, tüm dünyayı az ya da çok etkisi altına almaktadır (Gökgöz, 2012: 313). Finans piyasalarının bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan küresel finansal krizler aynı anda farklı ülkeleri, şirketleri ve yatırımcıları etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması ya da pay sahiplerinin 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.

2.3.1.3. Özelleştirmeler

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme hareketleri sermaye piyasalarının büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir etki yapmıştır. Özel şirketler kamunun elinde bulunan işletmeleri satın almak için büyük sermayelere ihtiyaç duymuşlardır. İhtiyaç duydukları sermayenin tedariki için sermaye piyasalarına yönelmeleri kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur.

2.3.1.4. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler

Globalleşme dolayısıyla uluslararası sermayenin akışkan bir hal alması sonucu kurumsal yatırımcılar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım yapacakları şirkette daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler.

Teknolojik gelişmeler; ülkeler arası mesafeleri ortadan kaldırmakta, sermaye piyasalarını birbirine bağlamakta, zaman tasarrufu sağlamakta, doğru ve sağlıklı bilgi sunmaktadır. Yatırımcılar herhangi bir zaman ve mekân sınırlamasına tabi olmadan istedikleri nitelikteki finansal enstrümanı bulabilmekte ve kullanabilmektedirler.

Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. Diğer taraftan artan uluslararası ekonomik bağımlılık geliştirmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla şirketler, uzun vadeli fon sağlayıcıları ve yatırımlarının karşılığını alabilecek bir yatırım peşinde olan sermaye sahiplerini kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Ayrıca yatırımcılar uluslararası şirketlere uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce piyasa kurallarını anlamak istemektedir. Bu durum, kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir (Demirci, 2010:51).

2.3.2. Türkiye’de kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim yaklaşımı ülkemizde; öncelikle halka açık, kamu ve diğer özel sektör şirketlerinde hayati bir faktör olarak görülüp ilgilenilmeye başlanılmıştır (Aydın, 2010: 90). Dünyada yaşanan ekonomik skandallar, iflaslar ve krizler, şirketlerin sürekliliği, yatırımcı ve hak sahipleri ile ilgili yasal mevzuattaki boşluklar ve şirketlerin dış kaynaklara olan bağıllığının artması Türkiye’de de kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini ve uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluğun temel sebeplerinden biri ülkemizdeki aile şirketleri sayısının çok fazla

olmasıdır (Uluyol, 2004: 8). Bu nedenle yönetimin şirketle ilgili kararlarının esnek olmadığı, tutucu ve duygusal özellikte olduğu söylenebilir. Ülkemizdeki bu yapı, kurumsal yönetimin anlaşılması ve uygulaması açısından büyük bir engel teşkil etmektedir. Türkiye’de ekonominin lokomotifinde duran aile şirketlerinin büyümesi ve süreklilik kazanması kurumsallaşma sayesinde mümkün olacaktır. Ancak Era Research firması tarafından yapılan bir araştırmada, halka açık şirketlerin kurumsallaşma oranı % 87 iken aile şirketlerinin kurumsallaşma oranının sadece %3 olduğu görülmüştür (Oktar, 2013: 14)

Türkiye’de kurumsal yönetim alanında özellikle son yıllarda, uluslararası piyasalarda yaşanan mali bunalımlar ile ABD’de meydana gelen önemli şirket iflasları sonrasında dünyadaki gelişmelerin dışında kalmamak ve sermaye piyasalarının, mali kalkınmaya ve refaha olan katkısının artırılmasını sağlamak bakımından çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Pulaşlı, 2003: 7).

OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri esas alınarak Türkiye’de yapılan ilk çalışma Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından başlatılmıştır. TÜSİAD çatısı altında oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu 2002 yılında “Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu” çalışmasını hazırlamış ve aynı yıl yayınlamıştır (Pamukçu, 2011: 137). Çalışma Grubu Üyeleri, 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)’nin kuruluşunu gerçekleştirerek, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de daha iyi tanınması ve gelişmesine katkı sağlamışlardır. 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Kurumsal Yönetim İlkelerini hazırlamış ve halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde olmak üzere yayınlamıştır.

2004 yılında SPK’ nın Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuştur. Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir (BİST, 2014).

Ülkemizde IMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin oluşturulması şirketler için teşvik edici bir gelişme olmuştur. IMKB Yönetim Kurulu, 2005 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan şirketlerin dâhil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlamıştır. IMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin amacı hisse senetleri IMKB pazarında işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir (BİST, 2014).

2.3.2.1. SPK kurumsal yönetim düzenlemeleri

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınladıktan sonra birçok ülke kendi siyasi ve hukuki yapılarına uygun olarak ilkeler yayınlamaya başlamıştır. Türkiye'de sırayla 2002 yılında En İyi Uygulamalar Kodu, 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri' ni yayınlayarak kurumsal yönetim alanında düzenlemeler yapmıştır. Şirketlerin uyması gereken finansal raporlama standardının oluşturulması amacıyla SPK tarafından IMKB(BİST), bağımsız denetim kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve akademik temsilcilerin katılımıyla Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile uyumlu olarak hazırlanan standartlar, "Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: XI, No: 25)" 15 Kasım 2003 Tarihli 25290 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

Tebliğ hükümlerine göre;

- Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler,
- Yatırım ortaklıkları,
- Hisse senetleri borsada işlem görsün veya görmesin tüm aracı kurumlar,
- Portföy yönetim şirketleri,
- Yukarıdaki işletmelerin bağlı ortaklığı, ortak yönetime tabi ortaklığı ve iştiraki konumunda olan ve konsolidasyon kapsamı dışında tutulmamış olan şirketler (SPK: 2003).

Tebliğ hükümleri uyarınca raporlama yapmakla yükümlü tutulmuştur.

SPK tarafında düzenlenen kurumsal yönetim ilkeleri, ileri ki konularda geniş bir biçimde ele alınacağından bu başlıkta işlenmemiştir.

2.3.2.2. Bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu (BDDK)

Bankalar ülke ekonomisi hakkında bilgi elde etmenin en önemli kaynaklarından birisidir. Bu kaynağın sağladığı bilgilerin sistemli, güvenilir ve anlaşılır olmalıdır. Bu nedenden dolayı bankalarda güçlü bir kurumsal yapının olması gerekmektedir.

Bankaların etkin denetimi açısından önem taşıyan ve 1 Ekim 2002 tarihinden beri uygulanan Muhasebe Uygulama Yönetmenliğinden sonra, BDDK tarafından hazırlanan ve 8 Eylül 2005 tarihli ve 25930 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Tebliğ” bankalar ve katılım bankaları yıllık faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir. Düzenlemenin Kurumsal Yönetim açısından önemi, kurumların ortaklarının tasarruf sahiplerinin ve diğer ilgili kişilerin bilgilendirilmelerini ve şeffaflığın artırılmasını sağlamayı amaçlamasıdır (Doğan, 2007: 97).

Bankacılık kanununun 22. ile 44. Maddelerinde kurumsal yönetimin değişik yönlerini ilgilendiren ve çok sayıda zorunlu ve emredici hükme yer verilmiştir. “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlığını taşıyan 22. Madde, kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkelerin SPK ve kuruluş birliklerin görüşü alınarak BDDK tarafından belirleneceği öngörülmüştür. “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” 2006 yılında yürürlüğe girmiştir.

2.3.2.3. Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetim

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren ve şirketler hukuku açısından önemli değişiklikler ve yenilikler getiren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu’ da kurumsal yönetim ilkeleri ayrı bir madde olarak düzenlendiği görülmüştür. İlgili kanunun “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlıklı 1529. Maddesinin birinci fıkrasında, “Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamalarının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçları Sermaye Piyasası tarafından belirlenir”. İkinci fıkrada ise, “Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görünüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum kuruluşları, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilirler” hükmüne yer verilmiştir.

İlgili maddenin gerekçesinde;

“Günümüzde şirket gruplarının yönetimi açısından giderek gereksinim duyulan ve sıklıkla tartışılan kurumsal yönetim ilkeleri konusunda, tasarı, yetkili bir kurum belirleme ihtiyacına cevap vermiştir. Kurumsal Yönetim konusunda, birçok farklı platformda tartışma yürütülmesinin ve birçok farklı kurum tarafından çalışılmasının, şirketlerin uyması gereken birden çok düzenlemeye yol açmaması amacıyla, bu ilkeleri belirlemek konusunda Sermaye Piyasası Kurulu yetkili kılınmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni hâlihazırda yayınlamıştır. Tasarının amacı, bu ilkeleri yayımlama yetkisini kurula kanunen tanımaktır. Kendi özel ve sınırlı alanlarında, başkaca ilkeler belirlemek isteyen diğer yetkili kurumların, bu amaçla düzenleme yapmak istemeleri halinde, düzenlemeler arasında uyumun sağlanması amacıyla, Sermaye Piyasası Kurulu’nun onayına başvurmaları, çelişkili düzenlemeleri önlemek amacıyla hizmet edecektir” (Alp ve Kılıç, 2014: 126).

denilmektedir.

Pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi olması, “Eşit işlem ilkesi” ile hükme bağlanmıştır (TTK md:357).

Yeni kanunda pay sahiplerinin hakları da genişletilmiştir. Bunlar; pay sahipleri bazı şartların varlığı halinde, gündemde yer almasa bile, belirli olayların özel bir denetimle açıklığa kavuşturulmasını teminen özel denetçi atanmasını isteme hakkı (TTK md: 438-439). Azınlığın finansal tabloların müzakeresini ve buna bağlı konuların görüşülmesini bir ay sonrasına erteleme hakkı (TTK md: 420), şarta bağlı sermaye artırımlarında değiştirme ve alım haklarını içeren senetlerin ihracı halinde öncelikle mevcut payları oranında pay sahiplerine önerilmesine muhatap olma hakkıdır (TTK md: 466).

Şirketlerin birleşmesi ve bölünmesi konusunda olumlu oy vermemiş pay sahiplerine ilan tarihinden itibaren iki ay içerisinde iptal davası açma hakkı verilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 65)

Pay sahiplerinin genel kurulda oy kullanımında imtiyaz sınırlı hale getirilmiştir (TTK md:479). Kural olarak bir paya en çok on beş oy hakkı tanınabileceği ve esas sözleşme değişiklikleri ile ibra ve sorumluluk davası açılmasında oyda imtiyazın kullanılamayacağı belirtilmiştir.

Pay sahiplerinin genel kurula katılımını sağlamak ve bu haklarını kolay bir şekilde kullanabilmeleri için elektronik genel kurul yapılabilmesinin önü açılmıştır (TTK md: 1527). Anonim şirketlerde genel kurula elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme, fiziki katılmanın ve oy vermenin

bütün hukuki sonuçlarını doğurur. Elektronik genel kurul, Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) tarafından sağlanan sistem üzerinden gerçekleştirilmektedir.

TTK'nın 514 ve 515 maddelerine göre, şirketler finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartları (TMS)'na uygun olarak, izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlayarak genel kurula sunarlar. Finansal tabloların hazırlanma sorumluluğu yönetim kuruluna verilmiştir. Yine maddeye göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun da düzenlenip üç ay içinde genel kurula sunulması hükme bağlanmıştır.

Şirketlere bir internet sitesi açma ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasını zorunlu kılmıştır (TTK md: 1524). Şirket hakkındaki bilgi ve belgeleri içeren internet siteleri ile ilgili olan 1524. Madde paydaşların erişim hakkını ele almaktadır. Bu sitede ki bilgilere herkese ulaşım hakkı tanındığı gibi siteye erişim de herhangi bir şarta bağlanmamıştır.

2.3.2.4. BİST kurumsal yönetim endeksi

İMKB (BİST)'nin kurumsal yönetime olan önemli katkılardan bir tanesi hazırladığı endeks yoluyla olmuştur. 23.02.2005 tarihinde Borsa yönetim kurulunun yaptığı toplantıda; Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dâhil olacağı "Kurumsal Yönetim Endeksi"nin, şirketin Borsa'ya bildirilmesi halinde Borsa Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan bir hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına ilk defa 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır (Karayel, 2011: 101)

Borsa tarafında verilen bilgiye göre endeks hesaplaması (derecelendirme) şu şekilde yapılmaktadır. "SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca bir bütün olarak tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyuma ilişkin olarak verilen not "derecelendirme notunu" ifade eder. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır" (BİST, 2014).

BİST Kurumsal Yönetim Endeksinin amacı, payları Borsa İstanbul pazarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi Hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir (BİST, 2014).

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

2.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili ilk hazırlık 1991 yılında İngiltere’de, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komitenin çalışmaları ile başlamıştır (Şengür ve Özbek Püskül, 2011:35). Çalışma sonucunda, günümüz de dünya genelinde geçerlilik kazanmış olan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesinde yol gösteren “Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü” adlı rapor hazırlanmıştır. Bu rapor daha sonra “Cadbury Raporu” olarak anılmaya başlanmıştır (Atamer, 2006: 9).

2.4.1 Kurumsal yönetimin temel ilkeleri

Kurumsal yönetim uygulamaları, şirketlerin içinde buldukları ülkenin yasal düzenlemelerinden ve şirketin kendine has özelliklerinden dolayı farklılıklar gösterse de, tüm kurumsal yönetim modellerinde göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeler vardır. Bu ilkeler; adil davranma (fairness), şeffaflık (transparency), hesap verilebilirlik (accountability), ve sorumluluk (responsibility) olarak sayılabilir (Doğan, 2007:50). Ülkemizde de SPK tarafından hazırlanan ve genel kabul görmüş bu ilkeler, kurumsal yönetimin temel ilkeleri olarak aşağıdaki şekilde tanımlanmışlardır.

2.4.1.1. Şeffaflık ilkesi

Şirket yönetiminin, şirket hakkındaki gerekli bilgileri ilgili kişilere zamanında ve doğru bir şekilde sunabilme yeteneğidir. Bir şirket ne kadar şeffaf olursa o şirkete olan güven o kadar artar (Özdemir, 2004: 741). Şeffaflık ilkesi gereği şirketin kendi

yönetimi, mülkiyet yapısı, mali performansı ve finansal verimliliği gibi konularda kamuoyuna gerekli bilgileri vermelidir. Bunun için şirketler bir bilgi sistemi kurmalıdırlar. Bilgi sistemi ile ilgili kişilere ve kamuoyuna doğru bilgileri zamanında ve eksiksiz olarak iletebilirler.

SPK Kurumsal yönetim ilkelerinde şeffaflık, “ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması” olarak tanımlanmıştır (SPK, 2005: 3; Doğan, 2007: 51).

Bilginin şirketin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşlar açısından son derece önemli olmasına karşın, bu paydaşların, aynı düzeyde bilgilendirildiğini söylemek mümkün değildir. Bu olay, asimetrik bir bilgi dağılımı olarak tanımlanmaktadır. Asimetrik bilgi dağılımının varlığı, düzenleme yapılmadığı takdirde, paydaşlar ve kurumlar arasında haksız kazançlara sebep olmakta, fırsat eşitliğini bozmakta, işlem maliyetini artırmakta, yanlış seçim ve ahlaki risk sorunlarını beraberinde getirmekte ve bu şekilde genel olarak piyasa mekanizmasının başarısız olmasına, özel olarak da yatırımcıların ve diğer paydaşların zarar görmesine sebep olmaktadır (Kılıç, 2008: 35). Kurumsal yönetim, tüm çıkar gruplarının menfaatlerini gözetlemeyi gerektirdiğinden, bu çıkar gruplarının doğru karar almalarını sağlayacak şekilde faaliyetlerinde şeffaf olması ve bu kesimleri aydınlatması açısından oldukça önemlidir.

Şeffaflık ilkesi, sadece faaliyet sonrası değil, faaliyetin gerçekleşmesi sırasında ve öncesinde gerekli bilgilerin ilgililere sunulmasını sağlayacak bir bilgi sisteminin var olmasını da istemektedir.

Bu açıdan, kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi, öncelikle; şirket ile ilgili her türlü finansal ve finansal olmayan bilgilerin şirketin hissedarlarına ve diğer tüm paydaşlarına zamanında, doğru, tam, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle ve kolayca erişilebilir bir şekilde sunulmasını gerektirir. Şeffaflık ilkesi çerçevesinde paydaşlara açıklanması gereken bilgilerde belirleyici unsur ise önemlilik ölçütüdür (Çakalı, 2008).

Önemlilik ölçütü, bir bilginin yatırımcının kararını etkileyecek nitelikte olmasıdır. Eğer böyle bir bilgi var ise açıklanması gerekir. Şirket faaliyet sonuçları, denetimden geçmiş finansal tablo ve raporları, şirketin amaçları ve geleceğe dönük beklentileri, ortaklık yapısı, ortakların oy hakları ve imtiyazlı paylar, yönetim kurulunun oluşumu, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri, bunların aldığı ücretler ile prim ve ikramiye gibi teşvikler, ilişkili taraflarla yapılan işlemler, öngörülebilir risk unsurları, organizasyona ilişkin yapı, süreç ve politikalar, işe alım politikaları, tedarik ve satış politikaları, karşı karşıya olduğu önemli davalar gibi her türlü finansal ve finansal olmayan bilgiler bu kapsamda yer almaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 60).

2.4.1.2.Hesap verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, şirket yönetim kurulu ve idari yöneticilerin şirket faaliyetleri ve aldıkları kararlar ile ilgili hissedarlar tarafından sorgulanmasını sağlar. Çünkü yönetim kurulunda yer alan kişilerle hissedarların menfaatleri her zaman için aynı olmaz. Hesap verilebilirliğin sağlanması açısından yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Polat, 2006: 14).

Ögreten (2005: 21), hesap verebilirlik ilkesini şöyle tanımlamıştır, “Karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir”. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri iç içe olarak pay sahiplerinin ve şirket faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamaları sorgulamasını ve yargılamasını da sağlar. Hesap verebilirlik temelde, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir.

Hesap verilebilirlik ilkesi, yönetimde bulunan kişilerle şirketin ve pay sahiplerinin menfaatlerinin her zaman aynı paralellikte ve doğrultuda olmamasından kaynaklanan bir kurumsal yönetim ilkesidir (Pashı, 2004: 76). Hesap verilebilirlik şirket yönetimin yaptığı faaliyetlere ait bilgilerin doğru ve eksiksiz olarak zamanında pay sahiplerine sunabilmesidir.

OECD nin kurumsal yönetim ilkelerine göre “kurumsal yönetim”; şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimi, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu ilkeye göre, yönetim kurulu, işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlamalı, yönetim ve hissedar menfaatleri arasındaki paralelliği de göz önünde tutmalıdır (Demirbaş ve Uyar, 2004: 24).

Şeffaflık ilkesinde yapılacak faaliyetler ve genel durumla ilgili bilgileri içerirken, hesap verilebilirlik ilkesinde faaliyet sonuçlarıyla ilgili bilgileri kapsamaktadır. Verilen bu bilgiler sayesinde pay sahipleri ve diğer menfaat grupları şirketle ilgili alınan kararları sorgulayabilme fırsatı bulmaktadır.

Hesap verebilirlik ilkesi şirketin faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke üst yönetim performansının bağımsız bir şekilde izlenmesini ve üst kademedeki yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı işleyebilmesi için, yöneticilerin yetkileri ve sorumlulukları önceden belirlenmiş olmalıdır.

2.4.1.3. Sorumluluk ilkesi

Şirket yönetiminin, şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesi demektir (Gökgöz, 2012: 324). Yönetim kurulu, şirketin pay sahiplerine katma değer sağlamak amacı ile üst düzey karar alma, yürütme ve temsil merci olarak şirketi faal bir biçimde yönlendiren en önemli stratejik organdır (TKYD, 2011: 16).

Şirket yönetim kurulu ile üst yönetim kademesinin görevlerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde tarif edilmesi de bu ilke ile önem kazanmaktadır. Şirket yönetimini hissedarlar adına denetlemekle yükümlü yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerini yönetecek bir tepe yöneticisi seçmek ve gerekirse yapılan performans değerlemesi sonucunda görevine son verme yetkisine sahiptir. (Menteş, 2009: 49).

Kurumsal yönetim, kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerdeki davranışlarını ve iletişimini yürüten herkesin görevi olmakla birlikte kurumların en üst karar ve denetim organı olan Yönetim Kurullarındaki uygulamalar bu yönetin anlayışının

kurum kültürü anlayışı haline gelmesinin temelini oluşturmaktadır (Argüden, 2008: 13). Yönetim Kurulunu başlıca sorumlulukları;

- Şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek.
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri belirlemek, geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak.
- Şirketin mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak.
- İcra başkanını seçmek,
- İdari ve mali denetimi sağlamak,
- Yönetim Kurulunun, alt komitelerinin, üst yöneticilerinin etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak yapıları kurmak ve performans kriterlerini belirlemek,
- Şirket çalışanları için iş ahlaki kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin dâhili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak (TÜSİAD, 2005: 15).

Yönetim kurulu, faaliyetlerine yön verirken şirket ve pay sahiplerinin beklentilerine göre hareket etmeli ve onları tatmin edecek bir sonuç ortaya koymalıdır. Buradaki beklentiler şirketin varlığını ve sürekliliğini tehdit etmeyecek şekilde belirlenmelidir. Aksi halde şirketler telafisi zor durumlarla karşılaşabilirler.

Yönetim kurulu, şirketin pay sahiplerinin beklentilerini popülist bir şekilde değil, gerçekçi stratejiler geliştirerek buna göre faaliyetlerine yön vermelidir. Sorumluluk, sadece pay sahipleri ve menfaat gruplarını değil, içinde bulunduğu toplumu bir bütün olarak ilgilendiren bir ilkedir. Sorumluluk ilkesi gereği olarak çoğunluk hissedar ve aile bireyleri yönetimi tamamı ile ele almamalı dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademede katılımçılık yaygınlaştırılmalıdır.

2.4.1.4. Adillik İlkesi

Adillik ilkesi, şirketin tüzel kişiliği adına yapılan işlerin tümünde şirketle ilgili olan herkese karşı eşit olmayı ifade eder. Bu ilkenin içeriğine bakacak olursak şirketin yönetiminde söz sahibi olan büyük hissedarların elinde bulundurduğu yetki ve hakların bir kısmını diğer hissedarlara paylaşmasıdır. Böyle bir durum pay sahiplerinin şirkete karşı güven hissetmelerini sağlamakta ve şirket yönetiminde bulunan kişilerin yapacakları haksızlık ve yolsuzluklarla zarara uğramayacakları ile ilgili bir güvence sunmaktadır (Paslı, 2004: 73).

Adillik ilkesi, SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde eşitlik ilkesi olarak yer bulmuştur (Doğan, 2007: 51). Eşitlik ilkesi kavramına baktığımızda “şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit

davranması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesi” (SPK, 2005: 3) olarak tanımlanır.

OECD'nin (2004) bu ilkesi kapsamında, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Şirkette pay sahibi olanlar hangi hissedar ne kadar oy hakkına sahip olduğunu bilmelidir. Oy hakkındaki her türlü değişiklik hissedarların oylamasına sunulmalıdır. Genel kurul toplantılarında tüm paydaşlar adil bir şekilde temsil edilmelidir. Şirketin geleceği ile ilgili stratejik bilgilerin dışarıya sızdırılmasının önüne geçilmelidir.

Ayrıca, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, şirketi etkileyen işlemleri ve maddi menfaat doğuracak her türlü bağlantıları kamuya açıklamalıdırlar (Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 241). Bu kavram sadece yöneticiler ya da paydaşlar için ele alınmamalıdır. Yani şirketin tüm çalışanlarına karşı adil bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği vb. konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır (Menteş, 2009: 52; Sönmez ve Toksoy, 2011: 64).

Bu ilkelerle amaçlananlar şunlardır:

- Menfaat sahiplerinin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması,
- Şirket yönetimine güvenin artırılması,
- Şirket performansını artırarak, istikrarlı büyüme ve yüksek karlılık sağlanmasıdır (İşçan ve Kaygın, 2009: 216).

2.4.2. SPK kurumsal yönetim ilkeleri

Kurumsal yönetimin genel kabul görmüş temel ilkelerinin yanında, her ülke bu temel ilkeleri esas alarak kendi piyasalarının ekonomik ve hukuki durumlarına göre tekrardan düzenlemişlerdir. Ülkemizde de SPK, OECD' nin ilkelerini baz alarak “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri” ni yayınlamıştır (Aytekin, Miles ve Esen, 2014: 21).

SPK tarafında 2003 yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasında gönüllük esas alınmış ve bu ilkelere ilişkin hukuki ve teknik altyapı oluşturulmuştur. 2005 yılında tekrar düzenlenerek yayımlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri;

1. Pay sahipleri
2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
3. Menfaat Sahipleri
4. Yönetim Kurulu

2003 yılında yayınlanan ilkelerin uygulanmasında gönüllük söz konusu iken 2012 yılında getirilen sermaye piyasası kanunu ile bu ilkelere uyulması zorunlu hale getirilmiştir.

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 30.12.2012 tarihinde yayımlanması ile birlikte, 2013 yılı başından itibaren kurumsal yönetim mevzuatı açısından yeni bir döneme girilmiştir. SPK'ya ilkeleri zorunlu tutma ve zorunluluğa uyulmaması halinde resen işlem yapma dâhil çok sayıda yeni tedbirler alma ve yaptırımlar uygulama yetkisi verilmiş ve izlenecek süreç ilk kez kanunda açıkça belirlenmiş; ayrıca kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacak kurumların kapsamını genişletmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 112)

2.4.2.1. Pay sahipleri

Pay sahibi, bir varlığın (hisse senedi) mülkiyetini elinde bulunduran ve bu varlık üzerinde tasarrufta bulunabilen gerçek ve/veya tüzel kişilere denir. Pay sahibi sermayedar olarak ekonomik anlamda şirketin mal varlığının bir bölümünü elinde bulundurur. Bu sahipliğin haklı bir sonucu olarak ta şirketteki varlıklar ve şirketin geleceği ile ilgili kararlar alabilir veya kararların alınmasında etkili olabilir. Anonim şirketin fon sağlayıcıları hissedarlar oldukları için ticari risk pay sahiplerini doğrudan ilgilendirmektedir. Şirketin faaliyetleri sonucunda kar veya zarar hissedarlara mal edilmektedir. Bunun bir sonucu olarak mal varlıksal hakları ile beraber, mal varlıksal haklarının kullanımını sağlamak bakımından yönetimde de hakları bulunmaktadır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin birinci bölümünü oluşturan pay sahipleri bölümü ile ilgili olarak derecelendirme raporlarının bir çoğun da yer alan ve iyileştirilme ihtiyacı olan ortak noktaları aşağıda yer aldığı gibi sıralayabiliriz (Toraman ve Abdioğlu, 2008: 105).

- Gerçek kişilerin dolaylı iştiraklerle birlikte elde edecekleri toplam kar payı hakkında bilginin mevcut olmayışı,
- Şirket esas sözleşmesinde birikimli oy kullanma yönteminin yer almayışı,
- Pay sahiplerinin genel kuruldan özel denetçi atanmasını talep etme hakkının esas sözleşmede yer almayışı,
- Bilgi alma hakkının kullanımı açısından özel denetçi tayinini isteme hakkının olmayışı,
- Yönetim Kurulu bünyesinde Kurumsal Yönetim Komitesinin oluşturulmamış olması,
- Kar payı avansı uygulamasının esas sözleşmede yer almaması,

Sermaye Piyasası Kanunu (SPK) ile Türk Ticaret Kanunu (TTK)'na göre pay sahiplerinin hakları şunlardır; kar payı alma, genel kurula katılma, oy kullanma, payların devredilmesi, bilgi alma ve rüçhan hakkı.

Bu ilke, OECD tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetimin İlkeleri ile karşılaştırıldığında, adillik ve sorumluluk ilkelerinin baz alındığı fakat düzenlemenin içeriğine bakıldığında adillik ilkesinin temel alındığı görülecektir.

2.4.2.2.Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin ikincisi olan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesiyle paralellik göstermektedir. Bu ilke pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyete kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar.

Şeffaflık, kamunun bilme hakkı ile şirketin bilgi saklama hakkının kesiştiği noktadadır. Burada kamunun bilme hakkı, menfaat sahiplerinin şirket ile ilgili kendilerini ilgilendiren her türlü bilgiyi ifade etmektedir. Şirketin bilgi saklama hakkı ise şirket ile ilgili her türlü bilgiyi toplama, kullanma ve açıklama hakkının şirkette olmasıdır. Ancak pay ve menfaat sahipleri şirketin yönetimi, finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak düzenli güvenilir bir bilgiye erişim ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle şirketler ticari sırları dışında kalan, şirketin pay ve menfaat sahiplerini etkileyebilecek her türlü bilgiyi kamuya açıklamalıdır.

Kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirketle ilgili tarafların bir veya bir kaçının bilgi alma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılan bilgi açıklamaları şeffaflık ilkesine terstir. Şirketlerin verdiği bilgiler kendi aleyhlerine sonuçlar doğurabilecek bile olsa açıklanması gereken bilgilerin açıklanmasında tereddüt

etmemelidir. Pay ve menfaat sahiplerini ilgilendiren bilgi zamanında açıklanmalıdır. Ancak kamuya açıklanan şirket bilgilerinin de ticari sır kapsamında olmaması ve şirketin rekabet gücünü engelleyerek zararına neden olabilecek sonuçlar doğurmaması önem taşımaktadır (Uçkun, 2014: 21).

Kamuya açıklanacak bilgiler içeriklerine göre iki kısma ayrılabilir. Birinci kısım bilgiler kamuya düzenli olarak açıklanan finansal tabloları içermektedir. Halka açık olan şirketler finansal tablolarını bağımsız denetimden geçirmek zorundadır. Denetlenen bu tablolar üç aylık dönemler halinde halka açıklanmaktadır. Şirketlerin finansal tablolarını bağımsız denetime tabi tutulması, şirketler için büyük bir maliyet unsurudur.

Şirketlerin açıklanması gereken diğer bilgiler ise özel durum açıklamalarıdır. Şirketin değerini etkileyebilecek olağan dışı bilgiler öğrenildikleri anda kamuya açıklanmalıdır. Ancak şirket, sorumluluğu kendisine ait olmak koşuluyla şirket zarar görmemesi adına bilgilerin açıklanmasını geciktirebilir. Bu durumda açıklamayı geciktiren olay ortadan kalktığında, bilgiler hemen geciktirme nedenleri ile birlikte kamuya açıklanmalıdır.

Şirket, kamuya açıklamada bulunurken, mümkün olan en basit kavram ve terimler kullanılır, ikilem yaratacak belirsiz ifadelerden kaçınır. Teknik terim kullanılması gereken yerlerde, herkesin kolayca anlamasına imkân verecek şekilde açıklamalarda beraberinde verilir (SPK, 2005: 20).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin bu bölümü üç alt başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar; Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları, İnternet Sitesi ve Faaliyet Raporu'dur. Kamuyu aydınlatma mekanizmalarından biri olan şirketin internet sitesi, kolay ulaşılabilir, güncel ve ilgili kişilerin ihtiyacına cevap verecek şekilde olmalıdır. Bilgiye erişim açısından son derece önemli olan internet sitesi, Yeni TTK' nın 1524. maddesinde şirketlere zorunlu hale getirilmiş ve sitesi olmayan şirket yöneticilerine de cezai yaptırımlar getirmiştir. Yeni kurulan şirketler üç ay içinde internet sitelerini kurmak zorunda olup, internet içinde yayınlanacak içeriklerin kanunda ayrı bir süre belirtilmemiş ise en geç beş gün içinde yayımlanması öngörülmüştür. İnternet sitesinin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış bu bölümüne erişim, pay sahibi olmak

ve menfaati bulunmak da dâhil herhangi bir şarta bağlı olmaksızın herkesin erişimine açık tutulmuş; bu ilkenin ihlali halinde ise herkese engelin kaldırılması davasını açma hakkı tanınmıştır (TTK md. 1524).

Uluslararası sermayenin sınır tanımadığı günümüz dünyasında, şirketler internet siteleri aracılığıyla bu alanda varlığını gösterebilecektir. Şirketler internet sitelerini düzenlerken sadece ülkelerine değil bütün dünyaya hitap edecek şekilde düzenlenmelidir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin bir diğer gereği ise faaliyet raporu hazırlanmasıdır. Faaliyet raporu, şirketin pay ve menfaat sahiplerine bilgi vermek için yıllık olarak hazırlanır. Faaliyet raporu sayesinde şirketler kendi vizyon, misyon ve geleceğe yönelik hedeflerini anlatabilmektedir. Şirketle ilgili en kapsamlı bilginin yer aldığı faaliyet raporları, pay ve menfaat sahipleri ile iletişimin en etkili aracıdır.

Yeni TTK 514. maddesine göre; Şirketlerin finansal tablolarının yanı sıra, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu da düzenleyip üç ay içinde genel kurula sunması hükme bağlanmıştır. Şirketin o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtılması gereken yıllık faaliyet raporunda yer alacak hususlar TTK'nın 516. maddesinde belirtilmiş ve ayrıca raporun zorunlu asgari içeriğinin Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle düzenleneceği belirtilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 133).

2.4.2.3. Menfaat sahipleri (paydaşlar)

SPK kurumsal yönetim ilkeleri, menfaat sahipleri (paydaşlar) ni; “şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetleri ile ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya diğer çıkar gruplarıdır”(SPK, 2011) şeklinde tanımlamaktadır.

Şirket menfaat sahiplerinden olan çalışanları kurumsal yönetim gereği karar mekanizmasına dâhil etmelidir. Onları ilgilendiren konularda onların ve ilgili sendikaların görüşleri alınmalıdır. Şirket işe alım politikaları oluşturmalı ve eşit işe

eşit fırsatlar sunmalıdır. Bunun yanında çalışanlarının bilgi, beceri ve görgülerini arttırıcı eğitim programları hazırlamalıdır.

Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlarlar. Yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önem arz etmektedir. Şirket, menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun dönemde kendi menfaatine olacağını dikkate alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır (SPK, 2008: 32).

Menfaat sahiplerini, şirket içi ve şirket dışı menfaat sahipleri şeklinde ikiye ayırarak incelemek mümkündür (Doğan, 2007: 87).

Şirket içi menfaat sahipleri; Şirket içi menfaat sahiplerinin başında, şirketin sermayesini sağlayan ve yasal olarak şirketin sahibi olmakla şirketin finansmanın bir bölümünü üstlenmelerinin yanında, borç verenlerden farklı olarak, şirketin kötü yönetilmesinin sonucunda zarara uğrama, hatta sağladıkları sermaye tamamen eriyebilir. Aldıkları bu riskin karşılığında elde etmeyi bekledikleri kazanç, hisse senetlerinin fiyatının yükseldiği takdirde sağlayacakları getiri ve kar elde edildiğinde kendilerine ödenen kar paylarıdır. Şirket içinde en fazla risk üstlenen grup olan hissedarlar, gelecekte elde etmeyi planladıkları nakit akışlarının gerçekleşmesini sağlayacak uygulamaların güvence altına alınmasını talep ederler. Bu talepleri gerçekleşmediğinde getirdikleri fonları şirketten çekebilirler.

Yöneticiler, şirket içinde yer alan bir diğer gruptur. Şirketin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek ve amaçları gerçekleştirirken gereken kaynakları örgütlemekle yükümlüdürler. Bu yükümlülüklerini yerine getirirken düşük maliyette kaynak temin etmeleri ve bu kaynakları en verimli ve karlı alanlara yönlendirmeleri gerekir. Yöneticiler, hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu tarafından atanırlar. Şirkete katkıları, belirlenen amaçların yerine getirilmesinde, sahip oldukları uzmanlık, bilgi ve deneyimlerini kullanmaları ile gerçekleşir ve bu katkılarının karşılığı olarak şirketten ücret, ikramiye ve bir takım sosyal olanaklar sağlarlar.

Şirket içi menfaat gruplarından bir diğeri ise şirket çalışanlarıdır. Şirket çalışanları, şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi için, gerekli görevleri yerine getirirler ve karşılığında tatmin edici bir ücret, sağlıklı, kendilerini güvende hissedebilecekleri iş koşulları, adil ve kuralları belli bir teşvik mekanizması, sağlık ve eğitim olanakları gibi ekonomik ve sosyal menfaatler talep ederler.

Şirket dışı menfaat sahipleri; Şirket dışındaki menfaat sahiplerinin kurumsal yönetim açısından dikkate alınmaya başlanması, göreceli olarak yenidir. Önceleri şirketin dış çevre faktörü olarak değerlendirilen ve şirketin faaliyetlerini yerine getirmesini ve amaçlarına ulaşmasını zorlaştırıcı faktörler olarak kabul edilen bu grupların yönetilmesinin gündeme gelmesiyle şirket dışı menfaat sahipleri, şirket amaçlarının gerçekleşebilmesinin bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır (Özalp, 2001: 11).

Müşteriler şirket dışındaki en önemli menfaat sahipleri olarak görülmektedir. Şirketler, kar elde etmek için, müşterilere yönelik mal ve hizmet üretmek ve satmak durumundadırlar. Bu nedenle işletmenin ürettiği ürünün tasarım aşamasından başlayıp nihai tüketiciye ulaşması ve daha sonra ki süreçleri ilgilendiren pazarlama fonksiyonu şirketler için vazgeçilmezdir.

Modern pazarlama anlayışına göre, tüketici istek ve ihtiyaçları tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktasıdır ve şirketler, gerekli örgütsel düzenlemelerle tüketiciye yönelik tutumu bütünleşmiş bir biçimde tüm işletme birimlerine ve personeline benimseterek koordineli çalışmalarla tüketicileri mümkün olan en iyi şekilde tatmin ederek satışlarını artırmayı ve uzun vadede kar sağlamayı temel almalıdır (Mucuk, 1997: 10). Özetle pazarlama anlayışına göre şirketler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak, müşteri memnuniyeti ile kendi amaçlarına ulaşabilirler. Müşteriler, gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan, kendi düşünce değer yargılarını benimseyen şirketlerin ürünlerini tercih ederler ve bu ürünler karşılığında elde ettiği tatminin bedelini öderler.

Şirkete borç verenler, tedarikçiler, sendikalar ve devlet de şirket dışı menfaat sahipleri arasında sayılmaktadır. Şirketler, devletin belirlediği hukuk düzeni içinde ve bu düzenin gerekleri yerine getirerek faaliyetlerini sürdürürler (Müftüoğlu, 1999:

28). Diğer bir deyişle şirketler, devletin çizdiği sınırlar ve standartlar içerisinde faaliyet gösterir.

Şirketler faaliyetleri sonucunda gelir elde ederler, elde ettikleri bu gelir üzerinden devlete vergi ödemek zorundadırlar. Şirketlerin gelirleri, verginin matrahını oluşturduğundan, şirketlerin gelirlerinin doğru ve mevzuata uygun bir şekilde hesaplanması devlet için önemlidir (Yalkın, 2001: 8).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin üçüncü bölümü olan menfaat sahipleri ilkesi, menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmalarının desteklenmesi ve şirketin insan kaynakları politikası başlıklarından oluşmaktadır. Bu başlıkların hepsinin ortak noktası menfaat sahiplerinin haklarını en etkin şekilde kullanımının kolaylaştırılmasıdır. İlke bu yönü ile kurumsal yönetimin sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkelerine uygun olduğu ve bu ilkelerle aynı sonucu elde etmeyi hedeflemektedir.

2.4.2.4.Yönetim kurulu

Üst düzey yöneticileri disiplin altına alan mekanizmalardan birisi de, yönetim kuruludur. Pay sahibi sayısının artması sonucunda her pay sahibi yönetimde bulunamayacağı için işletmeler, pay sahibi tarafından vekâlet ilişkisi ile görevlendirilen yönetim kurullarınca yönetilirler (Ülgen ve Mirze, 2007: 431). Yönetim kurullarının temel görevi, şirketin stratejik kararlarının verilmesi, önemli yönetim kurulu kararlarının onaylanması ve yönetim performansının izlenmesi olarak ifade edilebilir (Doğan, 2007: 30).

Yönetim kurulu şirket dışında katılan üyelerin varlığı, yönetsel çalışmaların azaltılması ve yöneticilerin denetim altında tutulması açısından olumlu katkıda bulunur. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler arasındaki rekabeti gözetleyerek, yönetici iş gücü piyasasını araştırarak şirket yöneticilerinin performansının ve sunduğu hizmetlerin değerini takdir edebilirler. Bu noktaya dikkat çeken araştırmalarda üst düzey yöneticilerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkili olmaya çalışacaklarına değinilmektedir.

Yönetim kurulu daha önce sıraladığımız ilkelerden daha fazla bir öneme sahiptir. Çünkü şirketlerdeki gücü elinde bulunduran çoğunlukla yönetim kurulları ve üst düzey yöneticileridir. Aynı zamanda yönetim kurulu, Baş İcra Sorumlularının görevlerini hissedarların amaç ve isteklerine en iyi hizmet edecek şekilde kullanıp kullanmadıklarını gözetlemek ve hissedarlar aleyhine yapılabilecek işlemlere engel olmaktır. Yönetim kurulu buradaki sorumluluğu ile hissedarların beklentileri ile icra sorumluları arasındaki amaç ve isteklerin uyuşturulmasında bir gözetleyici rolü oynamaktadır.

Yönetim kurulu başkanının şirkete karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar; yönetim kurulunun sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlamak, Baş İcra Sorumlusu (BİS)'nin atanması, kovulması ve ücretlendirilmesi konusunda önderlik etmektir (Özyılmaz vd., 2008: 242). Ayrıca, Yönetim Kurulu, kurul üyelerini seçme ve değerlendirme süreçlerini oluşturmalı ve bunların etkinliğini kontrol etmelidir. Kurul üyesi seçim sürecinin amacı; yetenekli kurul üyelerini seçilmesini sağlamaktır. Temsil, karar alma, uygulama, bağımsız hareket etme yetenek ve becerisine sahip, deneyim düzeyleri yeterli, Şirket içinde meydana gelebilecek çıkar çatışmalarını yönlendirebilecek özelliklere sahip kişiler yönetim kurulu üyeliğine seçilmeli ve kurul bu özellikleri taşıyan üyelerden oluşmalıdır.

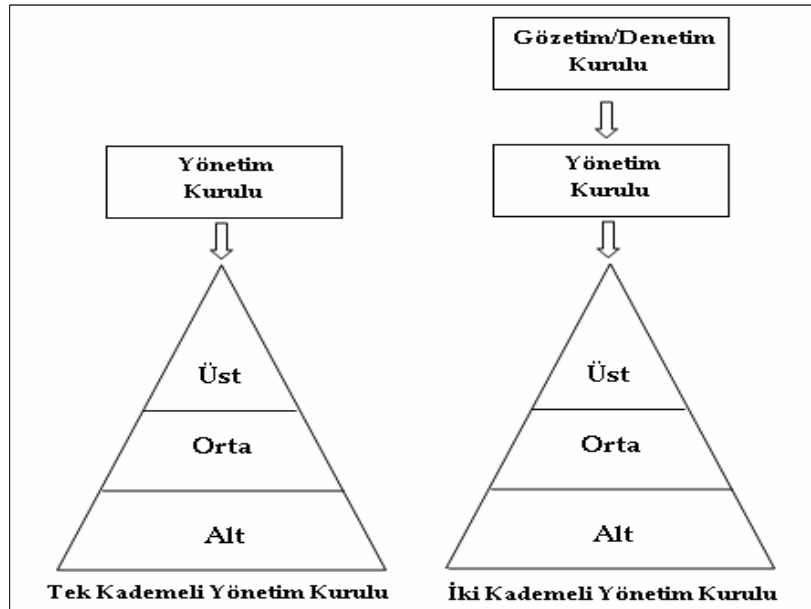
Kurul üyelerinin performanslarını değerlendirme sürecinde ise, kendisinden beklenen verimi gösteremeyen kurul üyelerinin belirlenmesi ve bu üyelerin başkaları ile değiştirilmesi faaliyetlerini yerine getirmektir. Yönetim kurulu ve yöneticilerin; performansları adil ve açık bir şekilde değerlendirilip ödüllendirme ve görevlerine son verme kararı bu ölçülere göre gerçekleştirilmelidir. Başarısız olan üye ve yöneticiler yol açtıkları zararları pay sahiplerine ödemelidirler. Bu tutumla hem pay sahipleri zarara uğramaz hem de bu kişiler performanslarını üst seviyede tutmak için gayret sarf ederler.

Yönetim kurulu ile ilgili kurumsal yönetim tedbirleri esas itibari ile yönetim kurulunun yapısı ve süreci ile ilişkilidir. Yönetim kurulu yapısı genel olarak yönetim kurulundaki üye sayısı, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda CEO olup olmadığı ve üyelerin yönetimden bağımsız olup olmadığı gibi konuları ele alır (Kula, 2005: 35).

Ülgen ve Mirze (2007: 431), şirketin pay sahiplerinin diğer paydaşlar gibi hak sahiplerinin işletme üzerindeki kontrolü kaybetmemesi için, yönetim kurullarının mutlaka onlar tarafından seçilme, kurulma ve onların çıkar ve amaçlarına uygun olarak yönetilmesi gerekir. Bu durumda yönetim kurullarının yapısı, bileşimi ve görevleri daha da önem kazanmaktadır.

Yönetim kurullarının yapısına baktığımızda, tek kademeli ve çift kademeli olarak ayrıldığını görmekteyiz (İsmayılov, 2007: 34). Tek kademeli yönetim kurullarında icraatın içinden gelen direktörler ile icrada görevli olmayan direktörlerin beraber yönetim kurulunu oluşturduklarını söyleyebiliriz. Tek kademeli yapılarda yöneticiler çift görev yaparlar; direktör olarak yönetim kurulu işleri ile uğraşırken diğer taraftan direktörler yönetim kararlarının günlük uygulamalarından sorumludurlar. İki kademeli yönetim kurulu sisteminde, üst kurul icracı olmayan veya dışarıdan gelen direktörlerden oluşur. Esas görevi gözetim ve kontroldür (Öcal, 2005:30).Yönetim kurulu yapılarını aşağıdaki *Şekil-1* aracılığıyla göstermek mümkündür.

Şekil 1: Yönetim Kurulu Yapıları



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007: 431

TTK' nın 365. maddesine göre, şirketler kural olarak, “yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil edilir”. Ancak yönetim kurulu, yönetimi, kanunda devredilemez nitelikte oldukları belirtilenler hariç olmak üzere kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesi olmak üzere bir veya birden fazla murahhas üyeye veya üçüncü kişilere devredebilir (TTK, md: 367). Yani şirket yönetiminin, üst yönetime tamamen devri mümkün olmakla beraber temsil yetkisi kısmen devredilebilmektedir.

Yönetim kurulunun hiçbir şekilde devredemeyeceği görev ve yetkileri TTK 375. maddede şu şekilde sayılmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 147):

- Şirketin üst düzey yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisine haiz bulunanların atamaları ve görevden alınmaları,
- Yönetimde görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunması.

Yönetim kurulunun faaliyetlerine ilişkin olarak bağlayıcılığı bulunmama ile birlikte “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” yaklaşımı çerçevesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirlenmiş bazı esaslarda bulunmaktadır. Alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetim anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi yöneten ve temsil eden yönetim kurulunun faaliyet esasları şöyle sıralanabilir (Alp ve Kılıç, 2005: 141).

- Faaliyetlerini şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmesi,
- Üyeleri arasında görev dağılımı bulunması halinde, bunun görev ve yetkileriyle birlikte faaliyet raporunda açıklanması,
- Pay sahiplerini ve diğer paydaşları etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve iç kontrol sistemlerinin ilgili komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturulması,
- Yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin gözden geçirilmesi,
- İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilmesi,
- Şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin korunmasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde öncü rol oynaması ve bu amaca yönelik olarak ilgili komite ve birim ile yakın işbirliği içinde olması.

Kurumsal yönetimin temel amaçları açısından yönetim kurulunun temel işlevlerini şöyle sıralanabilir:

- Şirket stratejisini, temel faaliyet planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve işletme planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek, performans hedeflerini saptamak, uygulamayı ve şirket performansını sürekli izleyip gerektiği şekilde ayarlamak ve büyük sermaye harcamalarına, şirket devralmalarına ve mal varlığı satışlarına nezaret etmek,
- Belli başlı yöneticileri seçmek, tazminatları ödemek, denetlemek ve gereken durumlarda işten uzaklaştırıp yöneticiliğin sorunsuz şekilde el değiştirmesi sürecini planlamak,
- Şirket varlıklarının yanlış kullanılması ve grup işlemlerinde kötüye kullanmak dâhil olmak üzere, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlar arasındaki olası çıkar çatışmalarını zamanında izleyip denetleyerek gerekli şekilde sevk ve idare etmek,
- Şirketin bağımsız denetçilik dâhil, muhasebe ve finansal rapor sistemlerinin bütünselliğini güvence altına almak, özellikle risk denetimi, finansal kontrol ve yasalara uygunluk açısından uygun denetim sistemlerinin işler olmasını sağlamak,
- Yönetim kurulunun tabi olduğu yönetim uygulama mekanizmasının yeterliliği zamanında denetlemek ve gerekli oldukça değişikliklere gitmek,
- Kamuoyuna açıklama yapmak ve iletişim süreçlerine nezaret etmek (Doğan, 2007: 77).

2.5.Kurumsal Yönetim ve Şirket Performans İlişkisi

Şirketler kurumsal yönetimi, kanuni yaptırımları yerine getirmekten çok şirketin değişimi ve gelişimi olarak görmelidir. İyi bir kurumsal yönetim, faaliyetlerin daha iyi yönetimi, piyasa değerinin artması ve daha fazla geri dönüşüm ile yakından ilişkilidir. İyi bir kurumsal yönetim işletmenin performansını olumlu yönde etkilemektedir (SPK, 2003: 2).

Yüksek performans gösteren işletmelere yatırımcılar daha fazla ilgi duymaya başlayacak ve hisse senetlerinin piyasa değeri de artacaktır. Hisse senetlerinin piyasa değeri arttıkça şirketlere olan yatırım artar. İyi bir kurumsal yönetim başlangıçta şirketler için daha ileri aşamalarda ülke genelinde yarar sağlayacağı mutlaktır (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009: 101).

2.5.1. Kurumsal yönetimin finansal performansa etkisi

Kurumsal yönetim, işletme performansının sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Bu ifadenin arkasındaki neden kurumsal yönetim ilkelerinde ve kurumsal yönetimin tanımında yatmaktadır. Kurumsal yönetim, işletme yönetiminin ve denetiminin şeffaf, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir olmasını içerir. Bütün bu ilkelerin uygulanması, aslında işletmelerin performanslarının sürekliliğinin sağlanmasının temel koşullarıdır. Zira bu ilkelerin uygulanması ile birlikte elde edilen finansal

başarı sürdürülebilir değer oluşturmanın bir göstergesidir. Bu nedenle, kurumsal yönetim aynı zamanda firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Karamustafa, 2009: 105).

Dünyada kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar iki grupta toplanabilir. Birinci grup, ölçme tabanı olarak hisse senetlerinin getirisini ele alırken, ikinci grup mali tablolar analizine ağırlık verir. Şirketlerin performansı genellikle birikimli düzeltilmiş getiri yöntemiyle hesaplanırken, son çalışmalar birikimli düzeltilmiş getiriler ile mali tablolara dayanan kriterleri birlikte kullanmaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 33).

La Porta (1996), (Akt., Gürbüz ve Ergincan, 2004: 36) çalışmasında, pay sahiplerinin hakları birinci inceleme noktasını oluşturmaktadır. İlk gösterge her paya eşit oy verilmesidir. İkinci gösterge, oy hakkı kullanımının kolaylığıdır. Bir başka gösterge, azınlıkların korunması ve olağanüstü kurul toplanabilmesi için gerekli oy yüzdesidir. Bu oran ne kadar düşükse, o ülkenin kurumsal yönetim konusunda o kadar etkin olduğu kabul edilmektedir. Bu oran ABD’de yüzde 1 iken, Türkiye’de yüzde 10, Meksika’da yüzde 33’tür.

Diğer bir gösterge, kar payı dağıtılmasının zorunlu olup olmadığıdır. Bu konu ile ilgili son gösterge ise, hissedarların belirli bir işlem yapmak için ortaklığın yöneticilerini yasal olarak zorlama imkânlarının bulunup bulunmamasını ifade etmektedir. Çağrıda bulunma yükümlülüğü, birleşme ve devralmalarda küçük hissedarların paylarının satın alınması yükümlülüğü gibi yükümlülüklerde bu konu kapsamındadır. Söz konusu göstergeler baz alındığında, pay sahiplerini en fazla koruyan ülkelerin başta A.B.D ve İngiliz kaynaklı hukuk sisteminin geçerli olduğu ülkeler olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmaların birçoğunun sonucuna göre, iyi kurumsal yönetimin olduğu şirketler hissedarlarını korumakta ve bu da şirket performansını olumlu yönde etkilemektedir (Kula, 2006: 114).

Türkiye’de kurumsal yönetim düzeyini sorgulayan, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesini ve bu ilkelerin şirketlerin performansına yansımalarına ilişkin en kapsamlı çalışma BİST Araştırma Müdürlüğü tarafından

yapılmıştır (Varış vd., 2001: 129). Çalışmada kurumsal yönetim ilke ve standartlarını uygulayanların ortalama getiri performansı, uygulamayanlardan belirgin bir şekilde yüksek olduğu ve getiri risklerinin ise birbirine yakın olmakla birlikte, uygulamayanlarda daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Özetle kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin piyasa performansı daha yüksek gerçekleşmiştir.

2.5.2.Kurumsal yönetimin işgücü verimliliğine etkisi

Aile şirketi statüsünde yer alan şirketler kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde yönetilen şirketlere göre daha az işgücü verimliliğine sahip oldukları söylenebilir. Kurumsal yönetim yapısına sahip şirketlerde çalışanlar yönetime katılmakta, kendini şirketin çalışanı değil; şirketin bir parçası olarak görmektedir. İş görenin bu düşüncesi çalışmasına olumlu olarak yansımakta ve işgücü verimliliği artmaktadır.

Asya'da yakın zamanda özelleştirilmiş şirketlerde özelleştirme sonrası performans ve ortaklık yapısındaki değişimleri incelenmiş ve özelleştirme sonrasında karlılık, etkinlik ve üretkenliğin arttığı gözlenmiş ve performanstaki bu artışın da temelde kurumsal yönetim kalitesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirci, 2010: 60).

2.5.3.Kurumsal yönetimin firma imajına etkisi

Kurumsal imaj, işletmenin ilişkide bulunduğu grupların algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünüdür (Bolat, 2006: 109). Kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde yönetilen şirketler, pay sahipleri ve şirketle ilgilenen diğer yatırımcılar üzerinde olumlu bir etki bırakır. Bu olumlu etki marka ve firma imajı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum da şirketin sürekliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Uluslararası piyasalarda saygınlık ve yüksek değer, borsaya olan yabancı ilgiyle ölçülebilmektedir. Uğur ve Ararat (2006: 326) bu durumun tespitine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri yürürlüğe girmeden önce ve girdikten sonra yabancı yatırımcının IMKB (BİST)' ye olan ilgisini

araştırmışlardır. Ortaya çıkan sonuca göre; Kurumsal Yönetim lkeleri yrrlge girmeden önce yabancı yatırımcıların yapmış olduğu toplam işlem hacmi 1.96 Milyar Dolar iken, bu rakam 2005 yılı Ocak ayında 3,6 Milyar Dolara yükselmiştir. Burada kurumsal yönetim uygulamasının ülke ve şirket imajının artmasında ne derece önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KOBİ'lerin Tanımı ve KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim

3.1. KOBİ'lerin Tanımı

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün dünya üzerinde görüş birliği sağlanmış bir Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) tanımı bulunmamaktadır (Sarıaslan, 1994: 12). Bu işletmelerin yapısından dolayı kesin bir tanımlama yapmak zordur.

Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımları değişebilmektedir (Karataş, 1991: 25).

KOBİ terimi, herkes tarafından kullanıldığı halde ilgili kurum ve otoriteler tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. KOBİ tanımı yapılırken çeşitli kriterler göz önünde bulundurulur. Bu kriterlere göre tanımlama yapılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle üzerinde uzlaşılmış kesin bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır.

Ülkemizde de herkesin mutabık olduğu bir KOBİ tanımı bulunmayıp, farklı KOBİ tanımları mevcuttur. KOBİ'lere hizmet veren her kurum ve kuruluş farklı KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle uygulamada farklılıklar oluşmakta, KOBİ'lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğer bazı uygulamaların dışında kalabilmektedir.

Karışıklığa neden olan bu durum bir an önce tek bir KOBİ tanımı yapılarak, tüm devlet kurumlarınca kabul edilmesiyle ortadan kaldırılabilir. Bu sayede gerek KOBİ'ler ne olduklarını, gerekse kamu kurumları KOBİ'lerin ne olduğunu tek bir tanım ile çözümlenmiş olur (Özdemir, 2013: 463).

KOBİ'lerin tanımı yapılırken nitel ve nicel büyüklük kriterleri göz önünde bulundurulur. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir. Nitel ölçütte ise gerekçe olarak ülke şartları göz önünde

bulundurulmakta ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır (Gafuroğlu, 2007: 11). Bazı ülkelerin tanımlarının nasıl belirlendiğine ilişkin ölçütler aşağıdaki tabloda verilmektedir. Tabloya bakıldığında, tanım oluşturmada genel olarak gelişmiş ülkelerin; ciro, sermaye ve çalıştırılan işçi sayısı ölçütlerini birlikte kullanarak KOBİ tanımlarını oluşturdukları görülmektedir (Cansız, 2008: 3).

Tablo 1: Ülkelerin KOBİ Tanımını Belirlerken Temel Aldığı Değerler.

| Ölçütler | Sermaye | İşçi Sayısı | Ciro+Sermaye+İşçi Sayısı |
|----------|--|--|---|
| Ülkeler | Bangladeş Endonezya Gana Hindistan Nepal Nijerya Kenya Srilanka | Brezilya Malezya OECD Tayland | AB ABD Filipinler Japonya Peru Sudan Türkiye Venezuela |

Kaynak: Cansız, 2008: 3

KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin, 1996: 35):

- Zaman
- Ekonomik düzey
- Sanayileşme düzeyi
- Kullanılan teknoloji
- Pazarın büyüklüğü
- Faaliyette bulunulan işkolu,
- Kullanılan üretim tekniği,
- Üretilen malların özellikleri,
- İş gören sayısı,
- Kuruluş ve araştırmalar.

Genel kabul görmüş bazı KOBİ tanımları şu şekildedir: OECD' ye göre KOBİ, 20'den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük sanayi işletmesi, 20-99 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi işletmesi, 100-499 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli sanayi işletmesi, 500 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeler ise büyük sanayi işletmesidir (Çelik, 2007: 19).

Almanya, girişimcinin işletmesi ile özdeşleşmesi, işletmenin sermaye piyasasında yer almaması, girişimcinin tüm sorumlulukları ve riski üstlenmesi ve bağımsızlık şeklinde tanımlamıştır (Akgemci, 2001: 7).

Almanya’ da Küçük ve Orta Boy İşletmelerin belirlenmesinde kullanılan bazı nitel ölçüler şunlardır (Müftüoğlu, 1991: 109):

- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletmenin sermaye piyasasında yer almaması,
- Girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- Bağımsızlık.

İngiltere, imalat sektöründe çalışan işçi sayısı 200 kişiden az, inşaat ve madencilik sektöründe çalışan işçi sayısı 25 kişiden az olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamıştır (Ar, 2009: 29).

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)’na göre; 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler ve girişimlerdir (KOSGEB, 2012).

Uludağ ve Serin (1990: 14) KOBİ’ler için; “az sermaye kullanımının yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüslerdir” demektedirler.

KOBİ kavramı, daha çok emek yoğun çalışan, hızlı karar alma yeteneğine sahip, düşük düzeydeki yönetim giderleri ile ucuz üretim gerçekleştirebilen iktisadi teşebbüsleri ifade etmektedir. KOBİ’ler bağımsız bir yönetime sahip olup bulunduğu pazarı tam olarak hâkimiyeti altına alamayan yöresel işletmelerdir (İraz, 2005:216).

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden anlaşıldığı gibi başarısız oldukları için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kast edilmemektedir. Aksine dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Erkan, 1990: 23).

Eximbank, en fazla 200 iş görenin çalıştığı işletmeyi KOBİ olarak tanımlamıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ise, 1-49 kişi istihdam eden

işyerleri “küçük ölçekli”, 50-99 kişi istihdam eden işyerleri “orta ölçekli” işyerleridir, diye bir ayırım yapmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 4).

Türkiye’de KOBİ’lere finansman sağlamada öncü olan Türkiye Halk Bankası’nın yaptığı tanım ise şöyledir; Teşvik belgeli işletmelerde iş gören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Bin TL’yi aşmayan, normal KOBİ’lerde ise iş gören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Bin TL’yi aşmayanlar KOBİ olarak tanımlanmıştır.

18 Ocak 2001 tarih ve 24291 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi’nde yer alan tanımlama şöyledir; “İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL’yi geçmeyen işletmelerden; 1 ile 9 arası iş gören çalıştıranlar mikro, 10- ile 49 arası iş gören çalıştıranlar küçük, 50 ile 250 arası iş gören çalıştıran ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir” (Çelik ve Akgemci, 2010: 110).

2012 yılında yapılan değişiklikle küçük ve orta büyüklükteki işletme, yani kısaca KOBİ; “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon TL’ yi aşmayan ve bu yönetmenlikle mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler” şeklinde tanımlanmıştır. Yapılan bu değişiklikle birlikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırmaya ilişkin kriterler de değiştirilmiştir.(4 Kasım 2012 Pazar 28457 Sayılı Resmi Gazete) Buna göre;

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon TL’yi aşmayan işletmeler “mikro işletme”,
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon TL’yi aşmayan işletmeler “küçük işletme”,
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon TL’yi aşmayan işletmeler ise “orta büyüklükteki işletme”, olarak kabul edilecektir.

Bütün bu tanımları değerlendirecek olursak, KOBİ’lerin bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen dünya da henüz üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır (Kaya, 2007: 122). KOBİ’lere yönelik ortak bir tanımlama yapmayı zorlaştıran birçok neden sayılabilir. Öncelikle, ülkelerin gelişmişlik düzeylerindeki farklılıklar ortak bir tanımın yapılmasına engel teşkil

etmektedir. İşletme büyüklüklerinin genel değerlendirilmesi kapsamında, iş gören sayısı, kullanılan üretim tekniği, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunan iş kolu, kullanılan teknoloji, kullanılan enerji miktarı, üretilen malın özellikleri, kuruluş ve araştırmalar önemli yer tutar (Çelik ve Akgemci, 2010: 113). İşletme büyüklüğünün tespitinde; istihdam edilen personel sayısı, yıllık satış cirosu, bilanço tutarları ve başka bir işletmeye bağlı olup olmamak gibi kriterler daha çok kullanılmaktadır.

Küçük (2010: 128), KOBİ'lerin tanımlanmasında farklılıkların ortaya çıkmasının nedeni, büyüklük kavramının nispi bir nitelik taşıması, büyüklükle ilgili kriterlerin çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermesi, kriterlerin ağırlıklarının zaman içerisinde değişmesi ve sektörler, bölgeler ve ülkelere göre büyüklük farklılıklarının olmasına bağlamıştır.

Müftüoğlu (2007: 124) ise dünya üzerinde KOBİ'lere ilişkin resmi bir tanımın bulunmamasının nedeni, küçük ve orta ölçekli işletme tanımının bilimsel değil, pragmatik bir içeriğe sahip olmasına bağlamaktadır. Bu nedenle, genel geçerliliğe sahip, herkesin kabul edebileceği her yerde geçerli bir resmi tanım yoktur. Ancak işletmelerin sınıflandırılmasında iş gören sayısı önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklı tanımlamaların ortadan kaldırılması ve AB'ye uyumlu bir tanımın kullanılması amacıyla ülkemizde gerekli yasal düzenlemeler 18 Kasım 2005 ve 25997 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile yürürlüğe girmiştir (Erdoğan, 2011: 124). Para ile ifade edilen varlıkların gün geçtikçe birim değerlerinin de değişmesi sonucu 2005 yılındaki ifadelerde anlamlarını yitirmişlerdir. 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikte yer alan değişiklikler en güncel değerleri oluşturmaktadır.

KOSGEB ile birlikte Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, Kamu Gözetimi ve Denetimi Kurumu, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarları

Konfederasyonu'nun (TESK) katılımıyla hazırlanan yeni KOBİ Tanımı Yönetmeliği ile KOBİ tanımı limitleri günün şartlarına göre yeniden belirlenmiş ve 04/11/2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yeni yönetmelik daha fazla KOBİ'nin devlet desteklerinden faydalanmasına imkân sağlamayacak şekilde düzenlenmiştir (Yıldız, 2013: 17).

3.2. KOBİ'lerin Önemi

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri sonrasında, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır (Dinçer, 1995: 2). Bu döneme kadar devlet desteği ve yardımına muhtaç işletmeler olarak görülen KOBİ'lerin, Petrol Krizi esnasındaki üretkenliklerinin devam etmesi, kriz ortamında bile işlerini muhafaza etmeleri ve istihdama katkı sağlamalarından dolayı otoritelerin ilgisini çekmişleridir.

1980'li yılların başlarına kadar istihdam kaynağı olarak dikkatleri üstünde toplayan KOBİ'ler, 1980 sonrası teknolojik gelişmelerin de etkisiyle ekonomide rekabetin tesis edilmesinde, üretkenliğin ve girişimciliğin motive edilmesinde en önemli ekonomik etken olarak kabul edilmişlerdir.

KOBİ'ler; dinamik yapıları, büyük olmayan sermayeleri, küçük yapıdaki organizasyonları, yeniliklere ve talep değişimine karşı kolaylıkla pozisyon almaları, esnek karar alma mekanizmaları, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri, ortaya çıkardıkları katma değer, istihdam ve ihracatta önemli paya sahip olmaları, belirli konularda sağladıkları uzmanlaşma sayesinde yarattıkları maliyet tasarrufları ve konjonktürel değişimlere anında ayak uydurabilmeleri nedeni ile istikrarlı ve sürdürülebilir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde ülke ekonomisine sağladığı katkılardan dolayı üretimin vazgeçilmez unsurlarıdır (Filiker, 2007: 27).

KOBİ'ler bir ülkenin ekonomik yapısı içerisinde sanayileşmenin, düzenli kentleşmenin ve optimum gelir dağılımının ve ticari uygulamalarının sürükleyici

faktörü ve vazgeçilmez bir unsurdur. Üretim sistemindeki esnekliği ve talep değişimlerine kolay uyumu nedeniyle, küresel sarsıntılara ve iktisadi krizlere karşı daha başarılı olan KOBİ'ler son yıllarda gelişmiş birçok ülkenin önemli bir ekonomik birimi haline gelmişlerdir. Gerek dünya, gerekse ülke ekonomilerinde yaşanan krizlerden KOBİ'ler fazlaca etkilenmediği gibi bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. Bunun farkında olan hükümetler, KOBİ'lerin desteklenmesi ve her türlü yardımın yapılması için ilgili meslek kuruluşları ile ortak çalışmalara yönelmişlerdir.

Sanayileşme konusunda öncü olan gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lere baktığımızda, ülkemizdekilerle benzer özellikler gösterdiğini görmekteyiz. Tablo 2'de TÜİK tarafından yayınlanmış bazı veriler yer almaktadır.

Tablo 2: KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri

| DEVLET | Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%) | Toplam İstihdam İçindeki Yeri (%) | Toplam Yatırımlar İçindeki Yeri (%) | Katma Değer İçindeki Yeri (%) | Toplam İhracat İçindeki Payı (%) | Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%) |
|-----------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| ABD | 97,2 | 50,4 | 38,0 | 36,2 | 32,0 | 42,7 |
| Almanya | 99,8 | 64,0 | 44,0 | 49,0 | 31,1 | 35,0 |
| Hindistan | 98,6 | 63,2 | 27,8 | 50,0 | 40,0 | 15,3 |
| Japonya | 99,4 | 81,4 | 40,0 | 52,0 | 38,0 | 50,0 |
| İngiltere | 96,0 | 36,0 | 29,5 | 25,1 | 22,2 | 27,2 |
| G. Kore | 97,8 | 61,9 | 35,7 | 34,5 | 20,2 | 46,8 |
| Türkiye | 98,8 | 45,6 | 6,5 | 37,7 | 8,0 | 4,0 |

Kaynak: KOSGEB, 2010: 14

Tabloda KOBİ'lerin; gelişmiş, gelişmekte olan ve geri kalmış ülke ekonomilerinin temel taşı olduğu görülmektedir. Yine tüm dünyada KOBİ'lerin sayı, istihdam ve katma değer olarak önemli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Ülkelerin ekonomik kalkınmışlık düzeyi ne olursa olsun, tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal, gerekse de istihdam oluşturma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin vazgeçilmezi olduğu söylenebilir. Tablodaki ülkelerin toplam istihdam içerisinde KOBİ'lerin oranı %50'nin üzerindedir. Japonya gibi gelişmiş bir ülkede KOBİ'lerin istihdam oranının %81,4 gibi yüksek bir paya sahip olduğu görülmektedir. Tabloda diğer ülkelerle Türkiye'deki KOBİ'ler karşılaştırıldıklarında, toplam işletmeler, toplam istihdam ve toplam katma değer içindeki oranları arasında pek bir fark yokken, toplam yatırımlar, toplam ihracat ve toplam kredilerden aldığı

pay oranının gelişmiş olan ülkelerin çok gerisinde kaldığı rahatlıkla söylenebilir. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı ve toplam kredilerden aldığı pay sütunlarındaki çok düşük oranlar Türkiye'deki KOBİ desteklerinin yetersiz olduğunu göstermektedir. Tabloda gösterilen ülkelerin toplam işletmelerin tamamına yakını KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin çok büyük bölümü KOBİ konumundadır (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 303). Mevcut işletmelerin tamamına yakın bir kısmını KOBİ'ler oluşturmalarına rağmen 1990'lardan sonraki kalkınma planlarında ve teşvik politikalarında da KOBİ'lerin önemi sürekli vurgulanmasına karşılık bu politikaların bu kuruluşlara katkıları tartışmalı bir konu olmuştur (Şenes ve Taymaz, 2003: 429-461).

KOBİ'ler sadece bağımsız, ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil; aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini de sağlamaktadır. Dolayısıyla, işgücünden yatırımlara, katma değerden ödenen vergilere kadar ekonomiye katkısı olan KOBİ'ler büyük işletmeleri yan sanayi olarak destekleyerek onların üretkenliğinin ve ekonomiye katkılarının artmasına yardımcı olmaktadır (Ekinci, 2003: 26).

Günümüz dünyasında ekonomilerin en büyük sorunlarından biri sürekli artan nüfusa iş olanaklarının sağlanması ve bu işlerin sürekliliğinin devam ettirilmesi konusudur. KOBİ'ler ülkelerin istihdam sorununun çözümlenmesinde büyük bir potansiyele sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Bunun yanında büyük işletmelerle KOBİ'lerin istihdam yapısı farklı özelliklere sahiptir. KOBİ'lerde iş gücü daha çok genç ve niteliksiz elemanlardan oluşurken büyük işletmelerde çalışanlar alanlarında uzman ve kıdemlidirler. KOBİ'ler bu yönü ile vasıflı iş gücü yetiştirme görevi görmektedirler. KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerle sanayileşmesini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, gelişmiş ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür.

Büyük sermaye işletmelerinin istihdama yaptıkları katkı büyük olmakla beraber, istihdam için iş alanlarının ortaya çıkarılması ve bu istihdamın devam ettirilmesi büyük maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Osmaniye İl Müdürlüğü tarafından yapılan bir araştırmaya göre KOBİ'lerde istihdam sağlama maliyetinin, büyük işletmelerin üçte biri kadar olduğu tespit edilmiştir (Değirmencioglu, 2012)

KOBİ'lerin daha çok emek yoğun üretim tekniklerini kullanmaları büyük işletmelere oranla, toplam istihdamı artırmada çok daha etkin olmalarını sağlamaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin istihdam olanakları ve istihdam oluşturma potansiyeli büyük ölçekli işletmelere oranla daha yüksektir. KOBİ'ler gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirdikleri üretim miktarıyla vazgeçilmez bir öneme sahiptirler (Sarıaslan, 1996: 25).

Küreselleşen dünyada, büyük işletmelerle hatta çok uluslu işletmelerle rekabet eden KOBİ'ler ülke ekonomilerinin gelişmesi ve korunması bakımından da önemli bir görev üstlenmektedirler. Bunun yanında orta sınıflı ayakta tutma ve yerel olma özelliklerinden dolayı sosyal açıdan da önemli bir yere sahiptirler (Küçük, 2010:270).KOBİ'ler gelir dağılımı konusunda da bir denge unsuru olarak görev yaparlar. Bu denge yalnız sosyal yönden değil ekonomik açıdan da önem taşır. KOBİ'ler toplumda orta sınıflı teşkil eder ve orta sınıfın güçlü oluşu da toplumu gerek ekonomik gerekse toplumsal yönden dengeli kılar (Alkış ve Temizkan, 2012: 117).

KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklılıkları gidermede, mülkiyeti geniş alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve ticari hayatı canlı tutmada önemli bir güce sahiptirler (Özbek, 2008: 52).

KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynar. Dönemsel veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir (Çatal, 2007: 345).

KOBİ'lerin genel olarak ülke ekonomilerine sağladıkları başlıca yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar. Bu denge yalnızca sosyal yönden değil ekonomik açıdan da önem taşır. Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.
- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi daha az yönetim ve işlevinde bulunurlar. Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler birçok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar durumundadırlar.
- Üretim ve sanayileşmeyi bütün yurda yaymada etkin bir araç olarak yararlanılabilmektedir. Uzun dönemde büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.
- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmaya işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler. Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler. İşçi – işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu durum sosyal politikaların bu kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir. Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin zedelenmesi durumunda küçük işletmeler, önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durumlarda KOBİ'ler üretime devam edip küçük ölçüde de olsa gereksinimleri karşılamaya devam etmektedirler (Erdoğan, 2012:116).

3.2.1. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi

Ülke ekonomisinde toplam işletme sayısının %99'undan fazlasını, toplam çalışan sayısının 50'sinden fazlasını, toplam yatırımların ve toplam ihracatın yaklaşık %40'ını KOBİ'ler oluşturmaktadır (Ar, 2009: 34-35). KOBİ'ler ekonomilerdeki bu paylarından dolayı toplumlar ve bölgeler arasındaki farklılıkların giderilmesinde son derece önemlidir.

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler, Türk ekonomisinin gündemine, Özal Dönemi olarak da adlandırılan 1980'li yılların ortalarında girebilmişlerdir. Dünya Bankası ve kalkınma örgütlerinin bu konudaki çalışmaları, sanayileşmiş ülke örnekleri ile KOBİ'leri temsil eden meslek kuruluşlarının bu tür işletmelerin sistemin sağlıklı katkısını artıracaklarını kavramış olmaları konuyu gündeme taşımıştır (Alpugan, 1998: 28).

KOBİ'ler toplam işletmelere oranla sayılarının fazla olması ve toplam işgücünün büyük bir kısmını istihdam etmelerinden dolayı Türkiye ekonomisinde büyük bir öneme sahiptir. Bu işletmeler tek başlarına bir önem arz etmeseler de

topluca ele alındıklarında ekonomi ve toplum için ne kadar önemli oldukları ortaya çıkmaktadır

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin önemli kılan özelliklerin başında, yeni iş alanları oluşturarak istihdam sağlama gücü gelmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'ler emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam sağlamaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Akgemci, 2001: 19).

Ülkemizdeki işletmelerin; %97,45'ini 1-19 çalışanı olan girişimler, %1,68'ini 20-49 çalışanı olan girişimler ve %0,73'ünü 50-249 çalışanı olan girişimler olmak üzere toplam da %99,86'sını KOBİ'ler oluşturmaktadır (Ar, 2009: 19).

Ülkemizde KOBİ'lerin bölgelerin kalkınmalarına; emek yoğun yapılarıyla, bu bölgelere kazandırdıkları yeni iş alanları ile işsizliğin giderilmesine ve işsizlikten doğan toplumsal problemlerin önlenmesine ayrıca sağladıkları istihdam olanaklarıyla o bölgelerden büyük şehirlere olan göçün önlenmesine; bölgesel gelir dağılımına yaptıkları katkı ile sosyal problemlerin azaltılmasına ve bölgeler arasında oluşan negatif dengesizliklerin giderilmesine önemli ve büyük katkıları olmaktadır (Taş, 2010: 167).

Ülkemizde kriz dönemlerinde, büyük ölçekli işletmelerin krizle başa çıkamayıp faaliyetlerini kısıtlamış veya sona erdirmişlerdir. Bu dönemlerde KOBİ'lerin birçoğu esnek yapılarından dolayı varlıklarını devam ettirmişlerdir. Bu dönemlerde mevcut istihdamlarını korudukları gibi yeni iş alanlarına girip daha fazla istihdam da sağlamışlardır. Gerçekten, büyük işletmeler istihdam sağlama açısından sadece ekonominin gelişme dönemlerinde başarılı olabilirken, küçük işletmeler hem daralma hem de genişleme döneminde istihdama katkıda bulunabilmektedirler (Özdemir vd., 2006: 62).

Büyük işletmeler yapıları gereği birden fazla ülkede faaliyet gösterdiklerinden küresel krizlerle daha sık karşılaşmaktadırlar. Büyük işletmeler bu krizler sonucunda birçok ülkedeki faaliyeti durdurma ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ'ler ise faaliyette buldukları piyasanın sınırlı olması ve

sosyo-kültürel çevre koşulları nedeniyle küresel krizlere karşı daha korunaklı bir yapıya sahiptirler.

Bu işletmelerde genel olarak sahip ile yönetici aynı kişi olmaktadır. KOSGEB tarafından, 2004-2007 yılları arasında KOSGEB veri tabanına kayıtlı imalat sektöründeki 55.000 işletmeye uygulanan anket sonucu, KOBİ'lerin %69,52'sinin tepe yöneticisinin aynı zamanda işletme sahibi olduğu ve işletme sahiplerinin %65,24'nün eğitim düzeyinin lise ve altı olduğu bulunmuştur (KOSGEB, 2011: 30).

Tablo 3: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Payları

| Yıllar | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Toplam İstihdam İçindeki Pay % | 79,4 | 78,5 | 78,0 | 77,8 | 76,3 |
| Toplam Katma Değer İçindeki Pay % | 57,3 | 56,2 | 55,2 | 55,5 | 54,5 |
| Toplam Satışlar İçindeki Pay % | 67,4 | 67,2 | 65,5 | 64,8 | 64,2 |
| Toplam Yatırımlar İçindeki Pay % | 44,6 | 44,6 | 50,0 | 41,1 | 50,0 |

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri

Ülkemizdeki 2006-2010 yılları arasında toplam istihdam, toplam katma değer, toplam satışlar ve toplam yatırımlar içindeki KOBİ'lerin payları verilmiştir. KOBİ'ler ülkemizdeki toplam işgücünün büyük bir kısmını istihdam ettiği gibi toplam katma değer, toplam satışlar ve toplam yatırımların da yarısından fazlasını oluşturduğu görülmektedir. Tablodaki verilere göre KOBİ'ler toplam istihdam, toplam katma değer, toplam satışlar ve toplam yatırımlar içindeki paylarının giderek bir gerileme eğimi içinde oldukları görülmektedir. Bu azalmanın sebebi KOBİ'lerin başarılı oldukları iş alanlarını genişleterek büyük boy işletme kategorisine dahil edilmesinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ'ler şahısların kendi birikimleriyle kurabildikleri gibi girişimci ruha sahip kişilerin, birkaç küçük sermaye sahibini de bir araya getirerek bu işletmeleri kurdukları görülmektedir. Bu durum büyük ölçekli işletmeler için söz konusu olamaz. Çünkü büyük ölçekli işletmeler büyük sermaye birikimleri gerektirmekle beraber riskleri de büyük olmaktadır. Ülkemizdeki KOBİ'ler sermayelerini genelde öz kaynaklardan sağlar ve kazançlarını da yine yatırıma dönüştürür. Böylece ulusal ekonomi içinde tasarruf ve buna bağlı olarak yatırım oranları yükselmekte, üretim ve istihdamın seviyesi de yukarı çekilebilmektedir (Erdoğan, 2012: 120).

Ülkemizde KOBİ'ler bankalar tarafından riskli görüldüklerinden toplam krediden aldıkları pay, toplam işletme sayısı içindeki oranına göre çok düşük seviyelerde kalmaktadır. Toplam krediden aldıkları pay 2000'li yılların başında %6-7 iken, 2009 sonu itibari ile %30,2 ve 2010 sonu itibari ile %31,8'e ulaşmıştır. ABD ve Avrupa'da ise KOBİ'lerin kredilerden aldıkları pay yaklaşık olarak %45 seviyelerindedir (Narin ve Akdemir, 2005: 53).

3.3. KOBİ'lerin Özellikleri

Dünya ekonomisi içinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler büyük işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Yapılan çalışmalar; KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda işletme sahiplerinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi de olduğunu göstermekte ve bu nedenle yöneticinin özelliklerinin ağırlıklı olarak ön plana çıktığı gözlenmektedir (Sarıaslan, 1996: 6). Araştırma bulguları KOBİ'lerin ve dolayısıyla yöneticilerinin aşağıdaki özellikleri taşıdığını ortaya koymaktadır:

- Kişisel ve ailevi etkenlerle motive edilmişlerdir
- Planlı olduğu kadar şans eseri işe başlamışlardır
- Kuvvetli bir girişim duygusuna sahiptirler
- Kendilerini işlerine adanmışlardır
- Bağımsız çalışmayı istemektedirler
- Çabuk ve somut sonuçlar beklemektedirler
- Çok çabuk karşılık verme yeteneğine sahiptirler
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam yaratabilirler
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilirler

Maddeler halinde sıralanan bu özellikler KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran genel özelliklerdir. KOBİ'ler büyük işletmelerle kıyaslandığında bünyesinde bir takım avantaj ve dezavantajları da barındırmaktadır.

3.3.1. KOBİ'lerin avantajları

Genel olarak KOBİ'ler, birçok açıdan büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Günümüzdeki büyük firmaların birçoğu, geleceği öngörebilen başarılı yöneticilerin, işletmelerini iyi yönetmesi sonucunda, önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir (Çatal, 2007: 38)

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye bazı avantajlar sağlar. KOBİ'ler müşteri ve çalışanlarıyla daha yakın

ilişki içinde olmaları, pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olmaları avantaj olarak görülebilir.

Kobilerin sahip olduğu avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olması,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesi,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer alması,
- İşverenlerin firmaları kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurmaları,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesi,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olması,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunması,
- Üretilen ürünlerin pazarının ve bu ürünlere olan talebin sınırlı olması,
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunması,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesi,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesidir (Akgemci, 2001: 15).

Çelik ve Akgemci KOBİ'lerin avantajlı olacağı ortamları ise şöyle sırlamaktadır;

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretilen mal ve hizmetin pazar imkânının sınırlı olması,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında,
- Üretilen mal ve hizmete talebin sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkelerdeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri yerlerde kurulmasında,
- Ülke içinde farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında (Çelik ve Akgemci, 2010: 125).

3.3.2. KOBİ'lerin dezavantajları

KOBİ'lerin kendine has yapıları bazı alanlarda avantajlı olmalarını sağlarken birçok alanda ise dezavantajlı duruma düşmelerine neden olmaktadır. KOBİ'lerin dezavantajlarını da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Sermaye yapısının zayıf olması
- Örgütsel yönetimdeki yetersizlikler
- Nitelikli işgücüne erişimde engeller
- Dışa açılmada karşılaşılan güçlükler
- Yönetim ve organizasyondaki zafiyet
- Yüksek vergiler ve primler
- Pazarlama sorunlarının yaşanması

- Kuruluş yerinin yanlış seçilmesi
- Banka ve diğer finans kuruluşlarından yeterli destek görememeleri
- Olumsuz rekabet şartları
- İşyeri veya yerleşim yerinin küçüklüğü
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski
- Kalifiye eleman sağlayamamak
- Mevzuat hakkındaki bilgi yetersizliği (Kulakoğlu, 2013:19).

3.4. KOBİ'ler ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Küreselleşme sonrası büyük ölçekli işletmeler ülke ekonomileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Ancak ilerleyen zamanlarda iletişim teknolojinin gelişmesi sonucunda küçük ölçekli işletmelerin de buldukları ülke dışındaki pazarlara kolaylıkla girdiği ve buralarda söz sahibi olduğu görülmüştür. Günümüzde de KOBİ'ler farklı alanlarda ve farklı ülkelerde kolaylıkla faaliyette bulunabilmektedirler. Bu durum ulusal ve uluslararası bazı yasal düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmıştır.

3.4.1. Avrupa küçük işletmeler yasası

Bütün dünyada ekonomilerinde olduğu gibi Avrupa Birliği (AB)'inde de KOBİ'ler önemli bir yere sahiptir. Hem istihdam sağlamaları hem de ekonomik büyümede ve refahın artırılmasında büyük bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle, Avrupa Komisyonu (AK) 25 Haziran 2008'de KOBİ'lerin büyümesi için en uygun ortamı oluşturmayı, AB tarafından oluşturulan tüm politikalarda KOBİ'lerin ihtiyaçlarını ön planda tutmayı ve AB devlet başkanları ile hükümetlerine KOBİ vizyonu kazandırmayı amaçlayan “Küçük İşletmeler Yasası” nı (Small Business Act) yürürlüğe koymuştur (Karaosmanoğlu ve Gürbüz, 2012: 23).

AB tarafından kabul edilen bu yasa, KOBİ'ler için yapılması gerekenlerin güncel olarak düzenlendiği önemli bir belge ve kaynaktır. Bu belge ile AB, KOBİ'lerin Avrupa Ekonomisinin merkezinde olduğunu kabul etmekte, kendisi ve üye ülkeler için politika çerçevesini belirlemektedir. Söz konusu belgenin “yasa” olarak adlandırılmasının ise sembolik bir anlamı bulunmaktadır. AB, bu vesileyle KOBİ'lerin Avrupa ekonomisinin merkezinde olduğunu politik olarak da kabul etmiştir (Yıldız, 2013: 40).

AB tarafından oluşturulan ekonomik ve sosyal politikaların KOBİ'lerin ihtiyaçlarını ön planda tutan ve AB Devlet Başkanları ile Hükümetlerine KOBİ vizyonu kazandırmayı amaçlayan “Avrupa Küçük İşletmeler Yasası” 2008 yılında yürürlüğe girmiştir.

Küçük İşletmeler Yasası ile işletmelerin gelişimine yönelik 10 adet ilke ortaya konmaktadır (KOSGEB, 2013: 25). Bu ilkeler;

- Girişimcilerin ve aile işletmelerinin teşvik edildiği bir iş ortamının oluşturulması,
- İflas tehdiyle karşılaşan dürüst girişimcilere ikinci bir şans tanınması,
- Önce küçük olanı düşün ilkesine uygun kurallar geliştirilmesi,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının KOBİ'lerin ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi,
- Kamu politika araçlarının KOBİ ihtiyaçlarına uyumlaştırılması: KOBİ'lerin kamu alımlarına iştirakinin kolaylaştırılması ve devlet yardımı imkânlarının KOBİ'ler tarafından daha iyi kullanılmasının sağlanması,
- KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve ticari işlemlerde ödemelerin zamanında yapılmasını sağlayacak hukuki çerçevenin ve iş ortamının sağlanması,
- KOBİ'lerin tek pazarın sağladığı imkânlardan daha fazla yararlanmasının sağlanması,
- KOBİ'lerin sahip olduğu becerilerin geliştirilmesinin ve her türlü yenilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi,
- KOBİ'lerin pazar büyümelerinden faydalanmaları için cesaretlendirilmesi desteklenmesi,
- KOBİ'lerin çevresel sorunları fırsata dönüştürmesine imkân sağlanmasıdır.

Türkiye, Avrupa Küçük İşletmeler Yasası'na 2010 yılında taraf olmuştur. 2011 yılında ise “Avrupa Küçük İşletmeler Yasası Prensipleri” konulu Genelge 27955 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanmıştır. Ayrıca KOSGEB yasa ile belirlenmiş prensiplere ilişkin ilerlemeleri izlemekle görevli “Ulusal Koordinatör” olarak belirlenmiştir (KOSGEB, 2013: 45).

3.4.2. Yeni Türk Ticaret Kanun'daki düzenlemeler

14 Şubat 2011 tarihli, 27846 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan ve 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa hâkim olan düşünce; Türk şirketlerinin kurumsallaşmasına ve rekabetçi olabilmesine destek sağlayacak zemini oluşturmaktır (Kaderli vd., 2013: 508).

Yeni Kanunun 1522. ve 1523. maddelerinde “küçük ve orta büyüklükteki işletmeler” kavramına yer verilerek bu tür işletmelere ilişkin Kanunun değişik maddelerinde bazı özel düzenlemeler öngörülmüştür. İşletmeler arasındaki bu sınıflandırma denetim mekanizması, finansal tabloların hazırlanması ile mal ve

hizmet tedarikinden doğan ödemeler vb. açısından KOBİ'lerin finansman problemleri üzerinde büyük önem taşımaktadır (Yatağan, 2011: 79).

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 135. maddesinde küçük ve orta ölçekli işletmeler belirlenirken, şahıs şirketleri için 1522. maddesinde, sermaye şirketleri için ise 1523. maddesinde yer alan ölçütlerin uygulanacağı belirtilmiştir. TTK' nın 1522. maddesinde hangi işletmelerin sağlanan olanaklardan yararlanabileceğinin tespit edilebilmesi için Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na TOBB'un ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun da görüşlerini alarak küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri tanımlayan yeni bir yönetmelik hazırlama yetkisi verilmiştir. TTK' nın 1523. maddesinde ise 1522. maddede yer alan kıstasların sermaye şirketleri için de geçerli olduğu belirtilmiştir (Pulaşlı, 2013: 259).

Yeni TTK' da KOBİ kavramını tanımlamamış, birkaç özellik dışında KOBİ'lere özgü belirgin düzenlemeler de getirmemiştir. Ancak, TTK ticari ilişkileri düzenleyen, biçimlendiren ve yönlendiren hukuk düzeninin çerçevesini çizmektedir ve KOBİ'ler ticari ilişkileri bakımından bütünüyle TTK' nın uygulama alanına girmektedir (Deloitte, 2012: 1). Yine TTK' nın 11. maddesi ticari işletmeyi, esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletme olarak tanımladığından TTK' ya tabi olan KOBİ'ler esnaf sınırını aşan düzeyde gelir sağlayan KOBİ'lerdir (Ayan, 2012: 731).

TTK' nın 1530. Maddesinde: “Sözleşmede yer alan ödeme süresinin mal veya hizmetin alındığı tarihten itibaren en fazla 60 gün olabileceği, ancak alacaklı aleyhine haksız bir durum yaratmamak ve tarafların açıkça anlaşması şartıyla daha uzun bir sürenin öngörülebileceği hükme bağlanmıştır”. Bu fıkranın devamında ise, kanun koyucu KOBİ'ler lehine tavır alarak alacaklının KOBİ veya borçlunun büyük ölçekli işletme olduğu hallerde ödeme süresinin 60 günü aşamayacağına hükmetmiştir. Böylece, kanun koyucu büyük ölçekli işletmelere karşı KOBİ'leri koruyucu tutum sergilemiştir (Kaderli vd., 2013: 509).

Büyük işletmelerin ekonomik güçlerini kullanarak vadeli borçlarını geç ödemeyi finansman kaynağı olarak düşünen bu şirketlerin aleyhine, KOBİ'lerin lehine

kısmen de olsa sınırlandırmıştır. KOBİ'lerin ekonomik sıkıntı içine düşerek kapanmasını, işsizliğin artmasını engellemeye ve rekabetin sağlıklı işletmesini sağlamaya yönelik olarak yapılan bu düzenlemelerin yerinde olduğu düşünülmektedir (Ayan, 2012: 725).

Yeni TTK' da anonim şirketlerde nakden taahhüt edilen payların itibari değerlerinin en az %25'i tescilden önce geri kalanı 24 ay içerisinde ödenir. Payların çıkarma primlerinin tamamı tescilden önce ödenir (Şener, 2012: 320). Anonim şirket şeklinde kurulan KOBİ'lerde sermaye taahhüdünün %25'inin tescilden önce ve kalanının 24 ay içerisinde ödenme mecburiyeti kağıt üstünde görünen sermayenin reel sermayeye kısa süre içinde dönüşümünü destekleyecektir (Tuvay, 2012: 14). Bu durumda KOBİ kendi öz kaynağını kullanacağından, yabancı kaynaklara olan ihtiyacı da minimize edilmiş olacaktır.

Ayrıca Yeni TTK' da anonim şirketlerin sermaye artırım usulü ile ilgili önemli yenilikler ve değişiklikler getirilmiştir (Kaderli vd., 2013: 510). Bu yenilik ve değişiklikler KOBİ niteliğindeki anonim şirketlere sermaye kaynaklarına hızlı bir şekilde ve daha kolay ulaşma imkanı tanınmıştır (Şengür, 2011: 98).

3.4.3. Türkiye muhasebe standartları (TMS)' ndaki düzenlemeler

Küreselleşen dünyada üretimin, ticaretin ve rekabetin ulusal pazarın dışına çıkması, yatırım çekmek veya kaynak bulmak isteyen işletmelerin finansal tabloları ile bunlara dayanak teşkil eden belgelerini dünyanın bir başka yerinde de anlaşılabilir ve güven uyandıracak şekilde hazırlama zorunluluğunu doğurmuştur (Karakaya, 2010:2). Bu nedenle muhasebe sisteminin tekdüzeleştirilmesi ihtiyacından yola çıkan Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK), "Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını (UFRS)" oluşturmuştur.

Yapılan bu düzenlemelerin yanında Türk KOBİ'lerinin en büyük problemlerinden birisi hazırlanmış mali tabloların uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliğinin olmamasıdır. Söz konusu mali tablolar hazırlanma standartları nedeniyle yabancı yatırımcı tarafından anlaşılammakta ve yine denetim standartlarına uygun olmadığı için yabancı yatırımcılar tarafından güvenilir bulunmamaktadır (Kaderli vd., 2013: 508). Yeni TTK uyarınca tüm ticari işletmelerin

muhasebe düzeni, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ışığında hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartlarına göre tutulacaktır. Bu düzenleme tüm ticari işletmelerin kayıtlarının standart hale getirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Altaş, 2011: 469).

Türkiye Muhasebe Standartları KOBİ'ler açısından büyük işletmelerden daha farklı muhasebe standartları uygulanmasını öngörmektedir. KOBİ'ler yeni düzende, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının küçük ve orta çaplı işletmeler için öngördüğü muhasebe standartlarına tabi olacaktır (Tuvay, 2012: 10).

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 1522. ve 1534. maddelerinde yer verilen düzenlemelerle tüm işletmelere, UFRS' ye uyumlu olarak hazırlanacak Türkiye Muhasebe Standartları'na uygun şekilde finansal tablo ve rapor hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir (Şener, 2012: 430). Bu düzenlemeler ile varılmak istenen ulusal işletmelerin sermayesi yeterli düzeyde olan, finansal tabloları gerçeği yansıtan, uluslararası rekabete açık ve ekonomik krizlere dayanıklı işletmeler haline getirilmesi amaçlanmıştır. 2013 yılında yürürlüğe giren bu düzenleme finansal tabloları uluslararası standartlara uygun olmadığından kaynak bulmakta sıkıntı çeken ya da çok pahalı borçlanmak zorunda kalan KOBİ'lerin mali sorunlarının çözümünü kolaylaştıracaktır (Özkorkut, 2009: 150). Aynı zamanda tüm şirketlerin UFRS' ye uyumlu mali tablo hazırlama zorunluluğu sonucu şirketler daha şeffaf hale gelecek ve bu da şirketlere yapılacak yatırımlar konusunda yatırımcılara daha fazla bilgi sunacak, şirketlere yatırımcıların ulaşması kolaylaşacaktır (Tuvay, 2012: 14).

Türkiye Muhasebe Standartlarına dolaylı olarak uluslararası standartlara uygun finansal tablo ve rapor hazırlayan KOBİ'ler daha şeffaf ve hesap verebilir hale gelerek ilgililere daha gerçekçi bilgi sunacaklardır. Bu da finansman kaynaklarına daha kolay ulaşabilmelerini sağlayacaktır. Ancak Kaderli, Doğu ve Arabacı(2013: 512)'ya göre; Yeni TTK'da yapılan son düzenlemelerle büyük çoğunluğu KOBİ olan limitet şirketlerin tamamına yakınının denetim dışında bırakılması bu şirketlere kredi verecek bankalar açısından kredi riskini artırdığından önümüzdeki dönemlerde KOBİ'lerin borçlanma maliyetleri artacak ve finansman kaynaklarına ulaşmaları zorlaşacaktır. KOBİ'ler TTK uyarınca her ne kadar UFRS' ye uyumlu finansal tablo ve rapor hazırlasalar da yine TTK uyarınca bu tablo ve raporlar bağımsız uzman

kuruluşlarca denetlenmediğinden güvenilirliğini kaybedecektir. Bu nedenle limitet şirketler için de bağımsız uzman kişi ve kuruluşlarca yapılacak bir denetimin getirilmesi yerinde olacaktır.

KOBİ'ler özellikli bir yapıya sahip olmalarından dolayı finansal raporlama alanında da kendilerine has yöntem ve uygulamaların geliştirilebilmesi amacıyla, 9 Temmuz 2009 tarihinde "KOBİ'ler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları" yayınlanmıştır. Bu standartlarla uyumlu olarak da Ülkemizde KOBİ TFRS, 1 Kasım 2010 tarih ve 27746 sayılı Resmi Gazete' yayınlanarak mevzuata dâhil edilmiştir (Demirel Utku ve Görsoy, 2011:20).

KOBİ TFRS, uygulamadaki kolaylığı nedeniyle KOBİ'lere avantajlar sağlamaktadır. KOBİ'lerin yapılarından dolayı tam set TFRS' de karşılaşılabileceği bazı zorluklar önceden öngörülmüş ve KOBİ TFRS' bu standartlara yer verilmemiştir. Tam set TFRS' de çoğu standartta birde fazla muhasebeleştirme yöntemine olanak sunulurken, KOBİ TFRS' de genel olarak uygulaması daha kolay bir yöntemle gerçekleştirilebilmesine olanak sağlanmıştır. Tam sette ayrı başlık olarak verilen standartlar KOBİ finansal raporlama standardında bölüm kodları ile oluşturulmuştur (Demirel Utku ve Görsoy, 2011: 22).

3.5. Kobi'ler de Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler

3.5.1. KOBİ'lerde kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar özellikle gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ve sermayenin yaygın olduğu ülkelerde, genel olarak borsada işlem gören şirketler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu alandaki çalışmaların başında hissedarlar ve yöneticilerin çıkarlarının uyumlaştırılmasına katkıda bulunulacak hukuki ve kavramsal çerçevenin düzenlenmesi gelmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında kurumsal yönetimin sadece büyük işletmeleri ilgilendirdiği anlaşılmaktadır. Ancak kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere ve dolayısıyla sahiplerine sağlayacağı potansiyel faydalara bakıldığında; şirketin performansında ve operasyonel etkinliğinde artış, piyasalardan kolay fon sağlama, sermaye maliyetinin düşmesi ve varlıklarının değerlerinin artması, daha fazla itibar ve bilinirlik olduğu görülecektir. Ayrıca KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ve uygulamaları

kayıt dışı faaliyetlerin de önüne geçmektedir(Yüksel, 2005: 4). Bu faydalara göre kurumsal yönetimin sadece büyük şirketler için değil tüm işletmeler için vazgeçilmez bir zorunluluk olduğu anlaşılacaktır.

Globalleşme beraberinde zorlu rekabet koşulları getirmekte ve kuruluşlar gelecekte var olabilmek için yeni yöntemler benimsemek zorundadır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin bu noktada devreye girerek vazgeçilmez olmaya başladığını gelişmiş ekonomileri incelediğimizde rahatlıkla söyleyebiliriz (Deloitte ve TKYD, 2007: 14).

İşletmelerin %98'inden fazlasının KOBİ'lerin oluşturduğu ülkemizde kurumsal yönetim uygulamaları tam anlamıyla anlaşılmadığından yöneticiler ve şirket sahipleri tarafından benimsenmemiştir. Uluslararası piyasalarda adından söz ettiren Türk şirketleri birçok gelişim ve değişim fırsatlarını da önünde bulmaktadır. Bütün bu gelişimler ve değişimler KOBİ'leri de etkilemekte ve ekonomik yapılarını bu düzene hazır hale getirmeye zorlamaktadır. Bu sebeplerden dolayı KOBİ'ler artık eski tarzda yönetilemeyecek ve değişime ayak uyduramayanlar piyasa dışı kalabileceklerdir. Bu açıdan bütün şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de sürdürülebilir bir yönetim ve iyi yönetim kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu da kurumsal yönetimin vazgeçilmezi olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerinin şirket yönetimi tarafından benimsenmesi ve yatırımcılar tarafından bu uygulamanın varlığı görülebilir hale getirilmesi ile mümkün olacaktır.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerin en büyük sorunu sahip/yöneticilerden sonraki kuşaklarda karşılaşılan şirketin kimin yöneteceği problemi. KOBİ'ler küresel ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirdikleri halde, aile içi sorunlar işletmenin varlığını ve sürekliliği tehdit edebilmektedir. Araştırmalar sürekliliğin sağlanamamasının sebeplerinin başında, şirketin belli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartların olduğu halde kurumsallaşamamasına bağlanmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 75). İşte bu durumda kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak ve ileride borsaya açılmalarına zemin hazırlayacaktır. Borsaya girmeden önce kurumsal yönetim anlayışını uygulayan şirketler, şirkete kaynak

aktarabilecek, potansiyel yatırımcıların güvenini kazanacak ve bu şekilde daha düşük maliyetli kaynaklara ulaşabilecektir.

Kurumsal yönetim kurallara dayalı bir yönetim modeli gerektirmektedir. Oysa ülkemizdeki KOBİ'lere baktığımızda kurallara dayalı bir yönetimden çok yöneticinin takdirine dayalı geleneksel bir yönetim yaklaşımının varlığı görülmektedir.

Geleneksel şirket yönetimlerinde sahiplik ve kontrol fonksiyonları birbirinden ayrılmadığı için şirket sahipleri, aile üyeleri ve yönetim kurulu üyeleri; şirket ortaklarının ve diğer paydaşların beklentilerini yeterince dikkate almayıp, kendi iradeleri ve takdirleri doğrultusunda şirket ile ilgili kararları almaktadırlar. Böyle takdire dayalı bir yönetimde usulsüzlüklerin, suiistimallerin ve yolsuzlukların ortaya çıkması muhtemeldir. İşte kurumsal yönetimi, geleneksel yönetim anlayışından ayıran en önemli farklılık burada ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2014: 5).

KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışının varlığından söz edebilmek için, bu işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinin ne derecede olduğuna bakmak gerekmektedir. Kurumsallaşamamış işletmelerden, kurumsal yönetim ilkelerini anlamalarını ve işletmelerini bu ilkelerin gerektirdiği şekilde yönetmelerini beklemek hata olur.

Kurumsal yönetimin KOBİ'lerde etkili uygulanabilmesi için öncelikle bu anlayışının gelişmesi gereklidir. Kurumsal yönetim anlayışının oluşması ve gelişmesi, yöneticilerin bireysel isteklerini arka planda tutmalarına; işletme için ortak ve doğru vizyonun geliştirilmesine; hiyerarşik yönetim kademelerinin yerine esnek, işleyen bir sistem kurulmasına; yetkilendirme yoluyla işletme içindeki insan kaynağının doğru kullanılmasına bağlıdır. Yönetimin anlayışında bir değişim yaşanmadan kurumsal yönetimin başarı kazanması zordur (Anıl Keskin, 2007: 100).

Basel II sürecinde kurumsallaşmanın ön plana çıkararak sebeplere baktığımızda; KOBİ işletmelerinin risk değerlemesi sürecinde kurumsal yönetimin önem kazanacak olması ve derecelendirmeye niteleyici bir faktör olarak etki edecek olmasıdır (Mutlu, 2013: 52). KOBİ'ler Basel II açısından değerlendirildiğinde

kurumsal yönetim kalitesinin yükseltilmesinin ön şartının kurumsallaşma olduğu görülmektedir ve işletmelerin yönetsel yapıları risk derecelendirme uygulamasında önemli bir rol üstlenecektir (Usta ve Güler, 2006: 231).

KOBİ'lerde işletme sahiplerinin şirket yönetimdeki hakimiyeti, kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır (Kulakoğlu, 2013: 33). Büyüme sürecindeki KOBİ'lerde işletme sahiplerinin yönetici olarak yetersiz hale gelmesi profesyonel yöneticilerin istihdamını ve kurumsallaşma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 118). Kurumsallaşamama ve yönetimin işletme sahibiyle sınırlı kaldığı durumlarda ise, mevcut yapı yetersiz hale gelmekte ve işletme kapanma durumuyla karşı karşıya kalmaktadır (Öztürk, 2007: 38).

KOBİ'lerde ve KOBİ'lerin büyük bir kısmını oluşturan aile şirketlerinde kurumsallaşmayı engelleyen faktörler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

3.5.2. Kurumsallaşma hakkında yetersiz bilgidен kaynaklanan faktörler

KOBİ'ler işletme yapıları ve içinde buldukları çevre faktörleri nedeniyle kurumsallaşma hakkında yeterli bilgiye ulaşamamaktadırlar. KOBİ'ler genel olarak işletmeyi kuran kişiler tarafından yönetildiği için bütün kararlar ve uygulamalar bu kurucu sahip tarafından alınır ve kendi bilgisi dışında farklı bir yapılanmaya ve uygulamaya yanaşmazlar. Kurumsallaşma hakkındaki yetersiz bilgidен kaynaklanan sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2004: 107):

- Kurumsallaşmanın tam olarak ne olduğunun bilinmemesi,
- Kurumsallaşmanın maliyetinin çok yüksek olacağı endişesi,
- Kurumsallaşmanın Türkiye şartlarında mümkün olmayacağı düşüncesi

3.5.3. Planlama fonksiyonunu ile ilgili faktörler

Yönetici kararlarının ilk aşamasını oluşturan ve yönetim fonksiyonlarının en önemlisi olan planlama; şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 16).

KOBİ'lerin gelecek nesillere kalabilmesi ve Yarının Büyük İşletmesi (YABI) olabilmeyen yolu iyi düşünülmüş, gerçekçi ve uzun vadeli bir planlamadan geçmektedir. Ancak KOBİ yapısındaki aile şirketlerinde iş ve aile ile ilgili amaçların birbirinden farklı olması bu iki farklı amaç sisteminin uyumlaştırılmaması kurumsallaşma için büyük bir engel teşkil etmektedir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan işletmelerde stratejik planlar büyük bir önem arz ettiği halde, aile işletmesi şeklindeki KOBİ'lerde yapılan stratejik planlarda aile üyelerinin inanç ve değerleri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla stratejik plan yapılırken aile üyelerinin etkisi yokmuş gibi davranıldığında stratejilerin uygulanması tehlikeye girmekte bu da işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Karpuzoğlu KOBİ'lerin kurumsallaşma aşamasında planlama ile ilgili karşılaştıkları engelleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Stratejik yönetim ve planlama anlayışının sistematik olarak uygulanamayışı,
- Planların sadece şirket sahibi tarafından yapılması,
- Geleceğin planlanmaması, yani, sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Vizyon yetersizliği,
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,
- İşletme misyon ve vizyonunun olmaması, varsa bile birbiriyle uyumlu olmaması (Karpuzoğlu, 2004: 45).

3.5.4. Örgütlenme fonksiyonunu ile ilgili faktörler

Yönetimin bir diğer fonksiyonu örgütlenmedir. Örgütlenme (organize etme); işletmenin maddi ve beşeri kaynaklarının belirli bir düzen içerisinde bir araya getirilme faaliyetleri sonucu oluşan yapı anlamına gelmektedir. Bu yapının ortaya çıkması için; yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, iş görenlerin belirlenmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir (Türk, 2007: 56). Örgütlenme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri şöyle sıralanabilir:

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,
- Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek bir kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,
- Aile işletmesi olan KOBİ'lerde aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesidir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Örgütlenme için harcanan zamanı bir kayıp olarak gören KOBİ'ler, büyümeyle birlikte mevcut organizasyon yapılarında tıkanmalar yaşamakta ve işletme hantal bir

hal almakta olup, müşteri ve diğer ilgililerin talep ve beklentilerini karşılayamaz duruma düşmektedir.

3.5.5. Yürütme fonksiyonu ile ilgili faktörler

KOBİ'lerde işe alma, yerleştirme, terfi, ücretlendirme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları ile ilgili işlerde ailevi ilişkilerin ön planda olmasından dolayı bu şirketlerin kurumsallaşması oldukça zor görülmektedir (Tutar, 2009: 51). KOBİ'lerde yürütme fonksiyonu ile ilgili kurumsallaşmayı engelleyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Yönetim kurulu oluşturma ve kararları bu kurulda alma anlayışının yerleşmemiş olması,
- Yönetim kurulu toplantısının genellikle yapılmayışı,
- Gündemlerin özgürce tartışıldığı bir yönetim kurulu sisteminin olmayışı,
- Otoriteyi kaybetme endişesiyle profesyonellere tam olarak yetki devredememe,
- Ailede eşit yönetim hakkı olduğu düşüncesiyle hareket edilmesi,
- Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri,
- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- Şirketin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sisteminin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) ailevi ilişkilerin ön planda olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi,
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması (Doğu, 2011: 34).

3.5.6. Kontrol fonksiyonu ile ilgili faktörler

Planlama aşamasında alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu ve ne derecede amacına ulaştığını gösteren kontrol fonksiyonu ile ilgili kurumsallaşmayı engelleyen faktörler şunlardır:

- Şirket içi denetim kurumlarının gereksiz görülmesi,
- Planlama – uygulama – kontrol döngüsünün kurulmamış olması,
- Her bir işin kuruma katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarını tespit edilmemesi,
- Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi (Özdevecioğlu, 2004: 119).

Kurumsallaşmaya etki eden faktörler genel olarak yukarıdaki gibi sıralanabilir. KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışının gelişmesini önündeki en büyük engel işletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici durumunda olmalarından kaynakladığı bir gerçektir. Sahip yöneticilerin, işletmeyi bir bütün olarak elinde bulundurmak istemesi ve kendi yetkisini azaltmak istememesi kurumsallaşmayı imkânsız hale getirmektedir. İşletmenin kişiselleştirilmesi yani duygusallık ve toplumsal psikolojik faktörler kurumsal yönetimin gelişmesini engellemektedir. TKYD (2014)'nin yaptığı bir araştırmaya göre, kurumsal yönetimin gelişmesini engelleyen faktörlerin başında ülkemizin kurumsal yapısının geldiği ve Türkiye'deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli düzeyde olmadığı fikridir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Yöntem

Araştırmanın teorik kısmı hazırlanırken literatür taraması yapılmış ve araştırma ile ilgili kitap, tez, makale ve bildiri gibi kaynaklardan yararlanılmıştır. Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim İlkelerinin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeylerinin belirlenmeye çalışıldığı alan çalışması verileri ise bu illerde bulunan ve rastgele seçilmiş işletmelere uygulanan soru formlarından toplanmıştır. Bu bölümde araştırma problemine uygun olarak seçilen araştırma modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilen analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

4.1.Araştırma Modeli

Bu çalışmada Gaziantep ve Adıyaman illerinde bulunan ve bu illerdeki meslek odalarına kayıtlı olan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkelerinin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeylerini belirlemek ve bu ilkelerin bilinmesi ve uygulanması aşamasında hangi faktörlerin ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin kurumsal yönetim anlayışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Adıyaman ve Gaziantep illerinde bulunan ve Gaziantep ve Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı KOBİ'ler oluşturmaktadır. 2014 yılı Haziran ayı verilerine göre bu odalara kayıtlı 13.355 KOBİ bulunmaktadır. Haziran ayı verilerine göre Adıyaman İlinde 18.861 KOBİ bulunduğu ve bunların 2.108' i Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlıdır. Gaziantep İlinde ise 72.436 KOBİ'nin 1.809'u sanayi odasına, 9.438'i ticaret odasına kayıtlıdır. Ayrıca Gaziantep Sanayi Odası ve Gaziantep Ticaret Odasına kayıtlı toplam 24.517 işletmenin 11.247'si KOBİ niteliğindedir. Buna verilere göre Adıyaman ilinde 2.108, Gaziantep ilinde 11.247 toplamda ise 13.355 KOBİ araştırmanın evrenini

oluşturmaktadır. Örneklem ise evreni oluşturan KOBİ'ler arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

4.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada, birincil kaynak toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları hazırlanırken soru kâğıdının anket şekil şartlarına uygun bir şekilde açık, dile uygun, birden çok konuya yönelme, hataya engel olma, yönlendirici olmama ve ölçülebilir olma (İslamoğlu, 2003: 112) ilkelerine uyulmuştur. Anketin amacı, araştırmanın problemini çözmek için ele alınan hipotezleri test edebilmeyi sağlayacak verileri sistematik bir biçimde toplamaktır.

Araştırmada kullanılan anket, OECD tarafından yayımlanmış ve TKYD tarafından ülkemizdeki sisteme uyarlanmış kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca anket soruları belirlenirken, Karakaya ve Akbulut (2010)'un Safranbolu'daki turizm işletmeleri ile ilgili çalışması, Seki (2007)'nin Keşan ilçesindeki mobilya sektörüne yönelik tez çalışması, Baykut (2013)'un Afyonkarahisar ilindeki anonim şirketlerde kurumsal yönetim algısına yönelik tez çalışması, Demir (2010)'in İstanbul ilindeki firmalar da kurumsal yönetim üzerine hazırladığı tez çalışması ve Pelenk(2008)'in "Kocaeli ve çevresindeki büyük ölçekli şirketlerde kurumsal yönetim bilincinin ölçülmesine yönelik bir araştırma" adlı çalışmasından faydalanılmıştır.

Anket toplamda 51 adet soru içeren 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümün 6 sorusu anketi cevaplayan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleriyle ilgilidir. İkinci bölüm 14 soru içermekte ve şirketlerin kurumsal yapısı, faaliyet gösterdiği sektör ve konumu belirlemeye yöneliktir.

Anketin 3. ve 4. bölümlerindeki sorular KOBİ'lerin Kurumsal Yönetim ilkelerinin bilinirlik seviyesi ve uygulanabilirlik düzeyini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümlerde Kurumsal Yönetim İlkelerinden olan "Adillik", "Şeffaflık", "Hesap Verilebilirlik" ve "Sorumluluk" ilkelerinin belirlenmesine yönelik 4 alt bölümden oluşmaktadır.

Anketin 3. bölümünde katılımcıya 14 adet soru yöneltilmiş ve “Evet” ,“Hayır” şeklinde cevap verilmesi istenmiştir. Anketin 4. Bölümü ise 17 önerme içermektedir. Bu bölümdeki önermeler için 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan; 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Kararsızım”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanan seçeneklerden birinin işaretlenmesi istenmiştir.

Araştırma için Adıyaman ilinde faaliyet gösteren firmaların belirlenmesinde ve iletişime geçilmesinde Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası’ndan yardım alınmıştır. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların belirlenmesinde ise MÜSİAD Gaziantep Şubesi, Gaziantep Ticaret Odası ve Gaziantep Sanayi Odasından yardım alınmıştır. Adıyaman ilinde belirlenen firmalarla iletişim yüz yüze ve telefon ile sağlanmıştır. Gaziantep ilindeki firmalara ise adı verilen kuruluşlar aracılığı ile mail gönderilmiş ve ya telefon ile iletişim sağlanmıştır. Ayrıca Gaziantep ilinde bulunan danışmanlık firmasından da destek alınmıştır.

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan, Adıyaman ilinde 125, Gaziantep ilinde ise 200 adet olmak üzere toplamda 325 adet anket formu gönderilmiştir. Geri gelmeyen ve şüpheli durumdaki anket formları elendikten sonra 160 adet soru kâğıdı analiz için uygun bulunmuştur.

Adıyaman ilinde iletişim kurulan deneklerin 43 tanesi geri dönüşümde bulunmamış, 12 tanesi ise soruların bir kısmını boş bıraktığından ya da hepsine aynı cevap verdiği için dolayı değerlendirilmeye alınmamıştır. Gaziantep ilinde ise belirlenen hedef kitlenin içinde yer alan 94 katılımcı anketle ilgili geribildirimde bulunmamıştır. 16 katılımcı ise anketi eksik cevapladığından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Toplamda araştırma için belirlenen deneklerin % 57,85 i geri bildirimde bulunmuş ve % 49,23’ü veri analizinde kullanılmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmanın analiz kısmında SPSS 17.0 (Statistical Package for Social

Science) programından faydalanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi %5 yani $p=0,005$ olarak alınmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde; ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı Frekans analizi, One way, Anova (Tek Yönlü Varyans), T Testi, Tukey testleri, Post Host Test, Test of Homogeneity of Variances, Homogeneous Subsets, Crosstabs, Independent-Samples ve Bivariate Correlations analizlerinden faydalanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Bulgular ve Yorum

5.1 Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesine ve uygulanmasına etki eden bir unsur olduğunun kabulünden hareketle öncelikle işletme yöneticilerinin demografik özelliklerinin belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda elde edilen veriler; Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb. açılardan ayrı ayrı tablo 4' verilmiştir.

Analiz sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerden; 23 (%14,4)'ü kadın, 137 (%85,6)'si erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıları cinsiyetin bölgesel olarak analiz ettiğimizde; Adıyaman ilindeki katılımcıların 7 (%10)'si kadın iken 63 (%90)'ü erkeklerden oluşmaktadır. Gaziantep ilindeki katılımcıların 16 (%17,8)'si kadın, 74 (% 82,2)' ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyetini Şirketin faaliyet alanına göre incelediğimizde; Sanayi sektöründe faaliyet gösteren şirket yöneticilerinin 6 (%12,8)'si kadın, 41 (%87,2)'i ise erkektir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirket yöneticilerinin 6 (%26,0)'si kadın, 17 (%74,0)'si erkektir. Ticaret sektöründe faaliyet gösteren şirket yöneticilerinin 5 (%9,6)'i kadın, 47 (%90,4)'si erkektir. Birden Fazla sektöründe faaliyet gösteren şirket yöneticilerinin 6 (%15,8)'si kadın, 32(%84,2)'si erkektir. Bu sonuca göre şirketlerin faaliyet alanına göre en fazla kadın yönetici bulunan sektörün Hizmet sektörü olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektörünün kadınlar için daha elverişli bir sektör olduğu sonucuna varılabilir. Bunun yanında Gaziantep ile Adıyaman ili karşılaştırıldığında; Gaziantep ilinde kadın yönetici oranının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bu sonuca göre geleneksel kültürümüzde olduğu şekilde erkeklerin yönetim kademesinde etkin olduğu, kadınların yönetim konusunda azda olsa var olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri

| DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER | | İŞLETMENİN FAALİYET İLİ | | | | | | | | | | | | TOPLAM | | | | | |
|------------------------|---------------------|---------------------------|------|--------|------|---------------------------|------|---------------------|------|--------|------|--------|------|--------|------|---------|------|---------------------|------|
| | | ADİYAMAN | | | | | | GAZİANTEP | | | | | | | | | | | |
| | | İŞLETMENİN FAALİYET ALANI | | | | İŞLETMENİN FAALİYET ALANI | | | | | | | | | | | | | |
| | | SANAYİ | | HİZMET | | TİCARET | | BİRDEN FAZLA SEKTÖR | | SANAYİ | | HİZMET | | | | TİCARET | | BİRDEN FAZLA SEKTÖR | |
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | | n | % | n | % |
| CİNSİYET | Kadın | 1 | 14,3 | 4 | 57,1 | 1 | 14,3 | 1 | 14,3 | 5 | 31,3 | 2 | 12,5 | 4 | 25,0 | 5 | 31,3 | 23 | 14,4 |
| | Erkek | 23 | 36,5 | 8 | 12,7 | 18 | 28,6 | 14 | 22,2 | 18 | 24,3 | 9 | 12,2 | 29 | 39,2 | 18 | 24,3 | 137 | 85,6 |
| YAŞINIZ | 30 yaş altı | 0 | 0 | 0 | ,0 | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 1 | 20,0 | 1 | 20,0 | 3 | 60,0 | 0 | ,0 | 7 | 4,4 |
| | 31-35 | 2 | 66,7 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 1 | 33,3 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 3 | 1,9 |
| | 36-40 | 3 | 23,1 | 2 | 15,4 | 7 | 53,8 | 1 | 7,7 | 4 | 20,0 | 4 | 20,0 | 9 | 45,0 | 3 | 15,0 | 33 | 20,6 |
| | 41-50 | 9 | 28,1 | 7 | 21,9 | 8 | 25,0 | 8 | 25,0 | 11 | 31,4 | 3 | 8,6 | 11 | 31,4 | 10 | 28,6 | 67 | 41,9 |
| | 50 yaş üstü | 10 | 50,0 | 3 | 15,0 | 3 | 15,0 | 4 | 20,0 | 7 | 23,3 | 3 | 10,0 | 10 | 33,3 | 10 | 33,3 | 50 | 31,3 |
| EĞİTİM DURUMU | İlköğretim | 12 | 50,0 | 5 | 20,8 | 3 | 12,5 | 4 | 16,7 | 9 | 56,3 | 1 | 6,3 | 3 | 18,8 | 3 | 18,8 | 40 | 25,0 |
| | Lise | 9 | 29,0 | 2 | 6,5 | 9 | 29,0 | 11 | 35,5 | 5 | 15,6 | 5 | 15,6 | 8 | 25,0 | 14 | 43,8 | 63 | 39,4 |
| | Önlisans/ Lisans | 3 | 21,4 | 5 | 35,7 | 6 | 42,9 | 0 | ,0 | 8 | 21,6 | 5 | 13,5 | 18 | 48,6 | 6 | 16,2 | 51 | 31,9 |
| | L. Üstü | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 1 | 100, | 0 | ,0 | 1 | 20,0 | 0 | ,0 | 4 | 80,0 | 0 | ,0 | 6 | 3,8 |
| İŞ TECRÜBENİZ | 0-10 | 2 | 25,0 | 1 | 12,5 | 3 | 37,5 | 2 | 25,0 | 4 | 16,0 | 5 | 20,0 | 14 | 56,0 | 2 | 8,0 | 33 | 20,6 |
| | 11-20 | 10 | 30,3 | 6 | 18,2 | 10 | 30,3 | 7 | 21,2 | 11 | 33,3 | 4 | 12,1 | 11 | 33,3 | 7 | 21,2 | 66 | 41,3 |
| | 21-30 | 4 | 25,0 | 3 | 18,8 | 3 | 18,8 | 6 | 37,5 | 3 | 13,0 | 2 | 8,7 | 8 | 34,8 | 10 | 43,5 | 39 | 24,4 |
| | 30 üstü | 8 | 61,5 | 2 | 15,4 | 3 | 23,1 | 0 | ,0 | 5 | 55,6 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 4 | 44,4 | 22 | 13,8 |
| İŞLETMEDEKİ KONUM | Sahibi | 16 | 39,0 | 7 | 17,1 | 9 | 22,0 | 9 | 22,0 | 12 | 21,1 | 9 | 15,8 | 21 | 36,8 | 15 | 26,3 | 98 | 61,3 |
| | Genel Müd. | 5 | 22,7 | 4 | 18,2 | 8 | 36,4 | 5 | 22,7 | 8 | 40,0 | 1 | 5,0 | 3 | 15,0 | 8 | 40,0 | 42 | 26,3 |
| | YK Başkanı | 2 | 33,3 | 1 | 16,7 | 2 | 33,3 | 1 | 16,7 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 6 | 3,8 |
| | YK Üyesi | 1 | 100 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 3 | 23,1 | 1 | 7,7 | 9 | 69,2 | 0 | ,0 | 14 | 8,8 |

Katılımcıların yaşları ile ilgili veriler için açık uçlu soru yöneltilmiştir. Veriler toplandıktan sonra kendi arasında (30 yaş ve altı, 31-35, 36-40,41-50, 50 yaş ve üstü şeklinde) 5 gruba ayrılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı bakımından 7 (%4,4)'si otuz ve daha küçük yaştadır. Yaş skalasının 2. grubuna giren katılımcılar

(31-35 yaş aralığı) 3(%1,9) kişidir. Gruplandırmanın 3. katmanını oluşturan (36-40 yaş aralığı) 33 (%20,6) kişidir. 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar ise 67 (%41,9) kişidir. Elli ve üzeri yaşta bulunan katılımcılar 50 (%31,3) kişidir. Bu sonuca göre; yöneticilerin yaşları bakımından 41-50 yaş aralığında yoğunlaştıkları ve genel ortalamasının orta yaş ve üstü olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre sınıflandırıldığında; 144 (%90,0) 'ü evli, 11 (%6,9)'i bekâr, 5 (%3,1)'i diğer cevabını seçmişlerdir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumunu ölçmek için, dört grup kullanılmıştır. Bu gruplama "İlköğretim", "Lise", "Ön lisans/Lisans" ve "Lisans Üstü" şeklinde yapılmıştır. Elde edilen verilere göre katılımcıların; 40 (%25,0)'ı ilköğretim, 63 (%39,4)'ü lise, 51 (%31,9)'i ön lisans/lisans ve 6 (%3,8)'sı lisans üstü eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Bu verilere göre katılımcıların eğitim seviyesi lise düzeyinde olanların çoğunlukta olduğu ön lisans/lisans ve ilköğretim düzeyinde okul bitiren yöneticilerin birbirine yakın oranda olduğu görülmüştür. Eğitim durumunun kurumsal yönetim anlayışı üzerinde etkili olduğu ve eğitim düzeyi yükseldikçe kurumsal yönetim bilincinin de artacağı düşünüldüğünde, lise ve üstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin çoğunlukta olması kurumsal yönetimin anlaşılması ve uygulanması açısından önem kazanmaktadır.

Katılımcıların iş tecrübelerine göre yıl bazında "0-10", "11-20", "21-30", "30 üstü" şeklinde sınıflandırılmıştır. Buna göre; katılımcıların 33(%20,6)'ünün 10 yıldan daha az bir tecrübeye sahip olduğu, 66(%41,3)'sının 11 ile 20 yıl arasında, 39(24,4)'unun 21 ile 30 yıl arasında, 22(13,8)'sinin ise 30 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayan deneklerin işletmedeki konumlarına göre; "Sahibi", "Genel Müdür", "Yönetim Kurulu Başkanı" ve "Yönetim Kurulu Üyesi" biçiminde gruplandırılmıştır. Veriler analiz edildiğinde, katılımcıların 98(%61,3)'i işletme sahibi, 42(26,3)'si genel müdür, 6(%3,8)'sı yönetim kurulu başkanı ve 14(%8,8)'ü yönetim kurulu üyesinden oluştuğu görülmektedir. Adıyaman İlindeki anketi cevaplayanların işletmedeki konumlarına göre gruplandığımızda katılımcıların ise

41(%58,7)'i işletme sahibi, 22(%31,4)'si genel müdür, 6(%8,6)'sı yönetim kurulu başkanı, 1(%1,3)'i yönetim kurulu üyesi olduğu görülmüştür. Gaziantep İli incelediğinde ise; katılımcıların 57(%63,3)'si işletme sahibi, 20(%22,2)'si genel müdür, 13(%14,5)'ü yönetim kurulu üyesi olduğu tespit edilmiştir. Anket katılımcılarının büyük bir kısmını işletme sahipleri oluşturmaktadır. Bu KOBİ'lerde söz sahibinin işletme sahibi olduğunu göstermektedir.

5.2. Firmaların Niteliksel Özellikleri

Anketin II. Bölümünde KOBİ'lerin kurumsal nitelik ve özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir.

Tablo 5: Firmaların Niteliksel Özellikleri

| İŞLETMENİN MEVCUT ÖZELLİKLERİ | İŞLETMENİN FAALİYET İLİ | | | | | | | | | | | | | | | | TOPLAM | | |
|-------------------------------|---------------------------|----|--------|---|---------|----|----------------------|----|---------------------------|----|--------|---|---------|----|----------------------|----|--------|----|------|
| | ADİYAMAN | | | | | | | | GAZİANTEP | | | | | | | | | | |
| | İŞLETMENİN FAALİYET ALANI | | | | | | | | İŞLETMENİN FAALİYET ALANI | | | | | | | | | | |
| | SANAYİ | | HİZMET | | TİCARET | | BİR DEN FAZLA SEKTÖR | | SANAYİ | | HİZMET | | TİCARET | | BİR DEN FAZLA SEKTÖR | | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | | |
| HUKUKİ DURUMU | Anonim | 5 | 25,0 | 4 | 20,0 | 5 | 25,0 | 6 | 30,0 | 10 | 31,3 | 4 | 12,5 | 2 | 6,3 | 16 | 50,0 | 52 | 32,5 |
| | Limited | 14 | 38,9 | 5 | 13,9 | 8 | 22,2 | 9 | 25,0 | 8 | 18,6 | 7 | 16,3 | 21 | 48,8 | 7 | 16,3 | 79 | 49,4 |
| | Diğer | 5 | 35,7 | 3 | 21,4 | 6 | 42,9 | 0 | ,0 | 5 | 33,3 | 0 | ,0 | 10 | 66,7 | 0 | ,0 | 29 | 18,1 |
| KURUCU PROFİLİ | Aileden Biri | 10 | 35,7 | 7 | 25,0 | 3 | 10,7 | 8 | 28,6 | 9 | 34,6 | 0 | ,0 | 5 | 19,2 | 12 | 46,2 | 54 | 33,8 |
| | Mevcut Sahibi | 13 | 33,3 | 4 | 10,3 | 15 | 38,5 | 7 | 17,9 | 13 | 22,0 | 9 | 15,3 | 26 | 44,1 | 11 | 18,6 | 98 | 61,3 |
| | Devir Alındı | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | 0 | ,0 | 1 | 20,0 | 2 | 40,0 | 2 | 40,0 | 0 | ,0 | 8 | 5,0 |
| KURULUŞ YILI | 0-5 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 5 | 55,6 | 1 | 11,1 | 2 | 13,3 | 3 | 20,0 | 7 | 46,7 | 3 | 20,0 | 24 | 15,0 |
| | 6-15 | 10 | 34,5 | 4 | 13,8 | 9 | 31,0 | 6 | 20,7 | 8 | 21,1 | 6 | 15,8 | 18 | 47,4 | 6 | 15,8 | 67 | 41,9 |
| | 16-25 | 12 | 44,4 | 5 | 18,5 | 5 | 18,5 | 5 | 18,5 | 10 | 38,5 | 2 | 7,7 | 6 | 23,1 | 8 | 30,8 | 53 | 33,1 |
| | 26 üstü | 0 | 0 | 2 | 40,0 | 0 | ,0 | 3 | 60,0 | 3 | 27,3 | 0 | ,0 | 2 | 18,2 | 6 | 54,5 | 16 | 10,0 |
| PERSONEL SAYISI | 1-10 | 12 | 40,0 | 3 | 10,0 | 7 | 23,3 | 8 | 26,7 | 3 | 23,1 | 3 | 23,1 | 4 | 30,8 | 3 | 23,1 | 43 | 26,9 |
| | 11-49 | 10 | 41,7 | 6 | 25,0 | 5 | 20,8 | 3 | 12,5 | 11 | 25,6 | 7 | 16,3 | 22 | 51,2 | 3 | 7,0 | 67 | 41,9 |
| | 50-150 | 2 | 13,3 | 3 | 20,0 | 7 | 46,7 | 3 | 20,0 | 7 | 35,0 | 0 | ,0 | 6 | 30,0 | 7 | 35,0 | 35 | 21,9 |
| | 151 üstü | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 1 | 100, | 2 | 14,3 | 1 | 7,1 | 1 | 7,1 | 10 | 71,4 | 15 | 9,4 |
| HİSSEDAR SAYISI | 0-2 | 8 | 26,7 | 9 | 30,0 | 10 | 33,3 | 3 | 10,0 | 2 | 17,4 | 8 | 72,7 | 15 | 45,5 | 1 | 4,3 | 56 | 35,0 |
| | 3-6 | 16 | 45,7 | 3 | 8,6 | 6 | 17,1 | 10 | 28,6 | 15 | 56,5 | 3 | 27,3 | 16 | 48,5 | 21 | 91,3 | 90 | 56,3 |
| | 7-15 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 3 | 100, | 0 | ,0 | 2 | 8,7 | 0 | ,0 | 1 | 3,0 | 1 | 4,3 | 7 | 4,4 |
| | 16 ve üstü | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 0 | ,0 | 2 | 100, | 4 | 17,4 | 0 | ,0 | 1 | 3,0 | 0 | ,0 | 7 | 4,4 |

Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin hukuki durumu incelendiğinde firmaların; 52(%32,5)'si anonim şirket, 79(%49,4)'u limited şirket ve 29(%18,1)'u ise diğer şirket türü şeklinde olduğu görülmüştür. Firmaların hukuki durumunu illere göre incelendiğinde ise Adıyaman ilindeki firmaların; 20(%28,6)'si anonim şirket, 36(%51,4)'sı limited şirket ve 14(%20)'ü diğer hukuki şirket şeklindedir. Gaziantep ilindeki firmaların hukuki konumu incelendiğinde; 32(%35,5)'si anonim şirket, 43(%47,8)'ü limited şirket ve 15(%16,7)'i ise diğer hukuki şirket türü şeklinde yapılandığı görülmektedir.

Şirketlerin faaliyet alanına göre hukuki durum incelendiğinde şu sonuçlar tespit edilmiştir: Sanayi sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin 15(%31,9)'i anonim şirket, 22(%46,8)'si limited şirket ve 10(%21,3)'u diğer şirket şeklindedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin 8(%34,8)'i anonim şirket, 12(%52,2)'si limited şirket ve 3(%13,0)'ü diğer şirket yapısındadır. Ticaret sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin 7(%13,4)'i anonim şirket, 29(%55,8)'u limited şirket ve 16(%30,8)'u diğer hukuki yapıdaki şirketler olduğu görülmüştür. Birden fazla sektörde faaliyet gösteren şirketlerin 22(%57,9)'si anonim şirket, 16(%42,1)'si ise limited şirket statüsünde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5' e göre KOBİ'lerin %49,4'ünü limited, %32,5'ini anonim şirketler oluştururken, %18,1'ini diğer şirket türleri oluşturmaktadır. Literatüre bakıldığında ise Kaygusuzoğlu ve Uluyol (2011:307) tarafından yapılan çalışmada, Adıyaman ilindeki işletmelerin %57,1'i limited, %23,2'si anonim ve %19,7 diğer şirket yapılarından oluştuğu görülmüştür. Mevcut çalışma ile karşılaştırıldığında limited şirket yapısında bir düşüş olduğu, anonim şirket türünde ise oran olarak bir artış olduğu, diğer şirket türlerinde ise oransal olarak fazla bir değişikliğin olmadığı söylenebilir.

Anket sonuçlarına göre; Gaziantep İlinde anonim şirket oranının Adıyaman İlindeki anonim şirket oranından yüksek olduğu görülmektedir. Bu da Gaziantep ilindeki KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği açısından Adıyaman ilindeki KOBİ'lere göre daha uygun olduğu söylenebilir.

Ankette incelenen KOBİ'lerin kurucu profili analiz edildiğinde; “Aile üyelerinden biri” olan firmanın sayısı 54(%33,8), “mevcut sahibi” olan firma sayısı 98(%61,3) ve “devir alınan firma” sayısı 8(%5) olduğu görülmüştür. Firmaların

kurucu profili araştırmanın yapıldığı illere göre incelendiğinde: Adıyaman ilinde faaliyet gösteren firmaların 28(%40,0)'ı aile fertleri biri tarafından, 39(%55,7)'u mevcut sahibi tarafından kurulduğu ve 3(%4,3) tane firmanın ise devir alındığı görülmüştür. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların 26(%28,9)'ı aile fertlerinden biri tarafından, 59(%65,6)'u mevcut sahibi tarafından kurulduğu ve 5(%5,5) firmanın ise devir alındığı görülmüştür. Bu oranlar dikkate alındığında araştırmanın yapıldığı Gaziantep ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurucu profiline göre incelendiğinde çıkan sonuç; "aile fertlerinden biri" ya da "mevcut sahibi" olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre hedef kitleyi oluşturan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olduğu söylenebilir. Bu durum ise kurumsal ilkelerin anlaşılması ve uygulanması konusunda beklenen profesyonelliğin yetersiz olabileceğini düşünülebilir.

Anket içerisinde firmaların kuruluş yılı açık uçlu soru şeklinde hazırlanmıştır. Veriler elde edildikten sonra deneklerin vermiş olduğu cevap ile 2014 yılı arasındaki fark belirlenerek firmaların faaliyet süresi yıl olarak gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma; "0-5 yıl", "6-15 yıl", "16-25 yıl" ve "26 yıl ve üzeri" şeklinde düzenlenmiştir. Firmaların faaliyet süreleri yıl olarak incelendiğinde; 24 (%15,0)'ünün 2010 yılında veya sonraki yıllarda kurulduğu, 67(%41,9)'sinin 2000 ile 2009 yılları arasında kurulduğu, 53(%33,1)'ünün 1989 ile 1999 yılları arasında ve 16(%10,0)'sının ise 1989 yılından önce kurulduğu görülmüştür. İşletmelerin faaliyet sürelerini illere göre incelediğimizde: Adıyaman ilinde faaliyet gösteren firmaların; 9(%12,9)'unun 2010 yılında veya sonraki yıllarda, 29 (%41,4)'unun 2000 ile 2009 yılları arasında kurulduğu, 27(38,6)'sinin 1989 ile 1999 yılları arasında, 5(%7,1)'inin ise 1989'dan önce kurulduğu görülmüştür. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların ise; 15(%16,7)'inin 2010 yılında veya sonraki yıllarda kurulduğu, 38 (%42,2)'inin 2000 ile 2009 yılları arasında kurulduğu, 26(%28,9)'sının 1989 ile 1999 yılları arasında, 11(%12,2)'inin ise 26 ve üzeri yıldır faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

Yapılan anket verilerine göre işletmelerin kuruluş yıl aralığına bakıldığında işletmelerin çoğunluğu yani %33,1'nin 2000-2009 (6-15 yıl) yılları arasında faaliyete başlamış oldukları görülmektedir. Bu dönemde yeni kurulan KOBİ sayısının fazla

olmasının sebebi hükümetlerin KOBİ'leri geliştirmeye yönelik alınan kararlarla ve yapılan düzenlemelerle ilişkili olduğu düşünülebilir. Adıyaman ve Gaziantep illerindeki işletmelerin faaliyet süreleri karşılaştırıldığında; Adıyaman ilindeki işletmelerin %79,0'unun 6-25 yıl aralığında olduğu, Gaziantep ilindeki işletmelerin ise %71,1'inin 6-25 yıl aralığında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin kuruluş yılları bakımından benzer olmakla beraber Gaziantep ilinde bulunan ve 26 yıldan daha fazla faaliyeti olan işletme oranının, Adıyaman ilindeki işletmelere oranla daha yüksektir.

KOBİ'lerin faaliyette buldukları alanlara göre faaliyet sürelerine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir. Sanayi sektöründe bulunan KOBİ'lerin yaşam süreleri; 4(%8,5)'ünün 2010 yılında veya sonraki yıllarda kurulduğu, 18(%38,3)'inin 2000 ile 2009 yılları arasında kurulduğu, 22(%46,8)'sinin 1989 ile 1999 yılları arasında kurulduğu, 3(%6,4)'ünün ise 1989'dan önce faaliyete başladığı görülmüştür. Hizmet sektöründe bulunan KOBİ'lerin yaşam süreleri; 4(%17,4)'ünün 2010 yılından sonra kurulduğu, 10(%43,5)'unun 2000 ile 2009 yılları arasında kurulduğu, 7(%30,4)'sinin 1989 ile 1999 yılları arasında kurulduğu, 2(%8,7)'sinin ise 1989'dan önce faaliyete başladığı tespit edilmiştir. Ticaret sektöründe bulunan işletmelerin yaşam süreleri; 12(%23,2)'sinin 2010 yılından sonra faaliyete başladığı, 27(%51,9)'sinin 2000 ile 2009 yılları arasında kurulduğu, 11(%21,1)'inin 1989 ile 1999 yılları arasında kurulduğu, 2(%3,8)'i ise 1989 yılından önce faaliyete başladığı görülmüştür. Birden fazla sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lerin faaliyete başlama yılları; 4(%10,5)'ü 2010 ve sonrası, 12(%31,6)'u 2000 ile 2009 arası, 13(%34,2)'ü 1989 ile 1999 arası, 9(%23,7)'inin ise 1989'dan önce olduğu tespit edilmiştir.

KOBİ'lerin faaliyette buldukları sektör ile kuruluş yılları arasında bir değerlendirme yapacak olursak, KOBİ'lerin 1989 ile 2009 yılları arasında faaliyete başlayan ve sanayi sektörün de faaliyet gösteren KOBİ'lerin oranı %85,1'dir. Bu oran diğer sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler arasında en yüksek olanıdır. Hizmet (%73,9) ve Ticaret (%73,0) sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin faaliyete başlama zamanları açısından benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

KOBİ'lerin personel sayısının tespiti için katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplara göre; KOBİ'ler mikro işletme, küçük işletme ve orta

büyükteki işletme olarak (Çelik ve Akgemci, 2010:110) sınıflandırılmıştır. Bu gruplandırma; “1-10 kişi”, “11-49 kişi”, “50-150 kişi” ve “151 ve üzeri kişi” çalıştıran KOBİ’ler şeklinde düzenlenmiştir. Anket cevaplarına göre incelenen KOBİ’lerin, 43(%26,9)ü 1-10 kişi, 67 (%41,9)si 11-49 kişi, 35(%21,9)’i 50-150 kişi ve 15(%9,3)’i 151 ve üzeri kişi istihdam ettiği görülmüştür. Personel sayısına göre incelenen KOBİ’ler, Adıyaman ve Gaziantep illeri olarak ayrı ayrı ele alındığında ise: Adıyaman ilinde işletmelerin 30(%42,9)’u 1-10 kişi, 24(%34,3)’ü 11-49 kişi, 15(%21,4)’i 50-150 kişi ve 1(%1,4)’i 151 ve üzeri kişi istihdam ettiği görülmüştür. Kaygusuzoğlu ve Uluyol (2011: 307) tarafında yapılan “İşletme Yöneticilerinin Muhasebe Bilgilerini kullanım Düzeyinin Araştırılması ve Adıyaman Uygulaması” adlı çalışmada ise Adıyaman ilindeki işletmelerin %7’sinin mikro, %93’ünün ise küçük işletme sınıfında olduğu tespit edilmiştir. Gaziantep ilinde; 13(%14,4)’ü 1-10 kişi, 43(%47,8)’ü 11-49 kişi, 20(%22,2)’si 50-150 kişi ve 14(%15,6)’ü 151 ve üzeri personel çalıştırdığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre Adıyaman ilindeki KOBİ’lerin büyük çoğunluğu mikro ve küçük işletme olduğu ve Gaziantep ilindeki KOBİ’lerin ise büyük çoğunluğunun küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olduğu görülmüştür.

Ayrıca çalışmada 151 ve üstü personel çalıştıran KOBİ’lerin sayısına bakıldığında Gaziantep ilinde 14, Adıyaman ilinde ise 1 KOBİ olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda işletmenin sahip olduğu personel sayısı artıça kurumsal yönetim anlayışında da bir gelişme olduğu görülmüştür (Karakaya ve Akbulut, 2010:29). Bu düşünceden hareketle Gaziantep ilindeki KOBİ’lerin Adıyaman ilindeki KOBİ’lere oranla daha fazla kurumsallaştığı söylenebilir.

Anket içerisinde firmaların hissedar sayısının tespiti için açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Verilen cevaplar analiz sırasında, 0-2 hissedar sayısı, 3-6 hissedar sayısı, 7-15 hissedar sayısı, 16 ve üzeri hissedar sayısına sahip işletmeler şekilde sınıflandırılmıştır. Verilerin analizinde incelenen KOBİ’lerden 56(%35,0) firma 0-2 hissedar sayısına, 90 (%56,3) firma 3-6 hissedar sayısına, 7(%4,4) firma 7-15 hissedar sayısına ve 7(%4,4) firma 16 ve üzeri hissedar sayısına sahip olduğu görülmüştür.

Veriler Adıyaman’da faaliyet gösteren KOBİ’ler için incelendiğinde; 30(%42,9) firma 0-2 hissedar sayısına, 35(%50,0) firma 3-6 hissedar sayısına, 3(%4,3) firma 7-15 hissedar sayısına ve 2(%2,9) firma 16 ve üzeri hissedar sayısına sahip oluğu görülmüştür. Gaziantep ilinde ise faaliyet gösteren KOBİ’ler incelendiğinde; 26(%28,9) firma 0-2 hissedar sayısına, 55(%61,1) firma 3-6 hissedar sayısına, 4(%4,4) firma 7-15 hissedar sayısına ve 5(%5,6) firma 16 ve üzeri hissedar sayısına sahip olduğu görülmüştür.

İşletmeler hissedar sayısına göre sınıflandırıldığında ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun %56,3 oranı ile 3-6 hissedar sayısına sahip oluğu görünmektedir. Bu kıyaslamayı Adıyaman ve Gaziantep illeri için yaptığımızda Adıyaman ilindeki firmaların %50’si, Gaziantep’teki firmaların ise %61,1 ‘i 3-6 hissedar sayısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Hissedar sayısı arttıkça kurumsal yönetim anlayışının da gelişeceği düşünöldüğünde Adıyaman ili %2,9 Gaziantep ili ise %5,6 oranında 16 ve üzeri hissedara sahip olduğu ve Gaziantep ilinde bulunan firmaların Adıyaman ilindeki firmalara göre kurumsal yönetim anlayışını daha fazla benimseyebilecekleri söylenebilir.

Ancak Shleifer Vishny (1997)’ ye göre, hissedar sayısı az olan veya şirket paylarının büyük bir kısmını elinde bulunduran şirket ortaklarının, yöneticileri daha etkin bir şekilde denetleme gücüne sahip olduklarını, faaliyetleri daha kolay koordine ettiklerini ve sahiplik ile yönetim ayırımından kaynaklanan temsil problemini azalttığını iddia etmektedirler (Ersoy, Bayrakdaroğlu ve Şamiloğlu, 2011: 75).

Tablo 5’te KOBİ’lerin demografik özellikleri incelenmiş ve Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ’lerin genel olarak farklı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 5’teki sonuçlara göre “ H_{03} : Kurumsal Yönetim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiş, “ H_{13} : Kurumsal Yönetim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki yoktur” hipotezi ise reddedilmiştir. Literatürü incelediğimizde, Çelik ve Şaşa (2013: 36)’nın “Adıyaman İşletmelerinde Kurumsal Yönetim” adlı çalışmasında da kurumsal yönetimin, işletmelerin demografik özelliklerine göre değiştii tespit edilmiştir.

5.3 Firmaların Tanımlayıcı Özellikleri

Bu bölümde firmaların yapısal olarak kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde mevcut yapısı değerlendirilmek istenmiştir. Bu kapsamda firma yöneticilerine 7 adet soru yöneltilmiştir.

Tablo 6: Firmaların Tanımlayıcı Özellikleri

| Tanımlayıcı Sorular | Tanımlayıcı Soruların Cevapları | | | |
|---|--|---------|----------------|--------------|
| | Gruplar | Frekans | Yüzdelik Oranı | Toplam Yüzde |
| Faaliyet Raporları Yönetim Kurulu Onayından Kaç Gün Sonra Açıklanmaktadır? | 1-30 Gün | 122 | 76,3 | 76,3 |
| | 31-60 Gün | 38 | 23,7 | 100,0 |
| Yönetim Kurulu Başkanı Kimdir? | Kurucu Ve Aile Fertleri | 132 | 82,5 | 82,5 |
| | Kurucu Aile Ferdi Olmayan Kişi (Profesyonel) | 28 | 17,5 | 100,0 |
| Genel Kurulda Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçiminde En Etkin Olan Hangisidir? | Yönetim Kurulu Başkanının Akrabası | 87 | 54,4 | 54,4 |
| | Yönetim Kurulu Başkanının Arkadaşı | 9 | 5,6 | 60,0 |
| | Eğitim Düzeyi | 34 | 21,3 | 81,3 |
| | Teknik Yeterlilik | 30 | 18,8 | 100,0 |
| Denetim Kurulu Üyeleri Kimlerden Seçilir? | Yönetim Kurulu Üyelerinden | 98 | 61,3 | 61,3 |
| | Şirket Çalışanlarından Dış Denetçilerden | 43 | 26,9 | 88,1 |
| Yönetim Kurulu Üyeleri Ne Sıklıkla Toplanır? | Haftalık | 27 | 16,9 | 16,9 |
| | Aylık | 50 | 31,3 | 48,1 |
| | 3 Aylık | 68 | 42,5 | 90,6 |
| | 6 Aylık | 12 | 7,5 | 98,1 |
| Yönetim Kurulu Kararlarından Üyeleri Hangi Yollarla Oy Kullanabilmektedir? | Yıllık | 3 | 1,9 | 100,0 |
| | İnternet | 15 | 9,4 | 9,4 |
| | Mektup | 23 | 14,4 | 23,8 |
| | Telekonferans | 3 | 1,9 | 25,6 |
| Yönetim Kurulu Üye Sayısı | Vekalet | 119 | 74,4 | 100,0 |
| | 1-3 | 136 | 85,0 | 85,0 |
| | 4 ve üzeri | 24 | 15,0 | 100 |

Büyük işletmelerde ve KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışının var olduğu anlamak için, onların mevcut durumlarını incelemek ve değerlendirmek gerekmektedir. Bu bağlamda hedef kitle içerisinde yer alan KOBİ yöneticilerine mevcut uygulamaları ve durumları hakkında bilgi almak için bazı sorular yöneltilmiştir.

Bu bölümde katılımcılara yöneltilen “faaliyet raporları yönetim kurulu onayından kaç gün sonra açıklanmaktadır?” şeklindeki bir soruya katılımcıların %76,3’ü faaliyet raporlarının 1-30 gün arasında bir süre içinde açıkladıklarını belirtirken, %23,7’si 30-60 gün arasında açıkladıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca

göre KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun faaliyet raporlarını bir ay içerisinde kamuoyuna açıkladıklarını ve şeffaflık ilkesine önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Bu bölümde Yönetim Kurulu ile ilgili olan son üç önerme daha çok anonim şirketlerle ilgili olmakla beraber, limited ve diğer şirket türlerinde uygulamanın nasıl yapıldığı ve yönetim kurulu hakkındaki bilgi seviyeleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Katılımcılara sorulan bir diğer soru ise “işletmenizin yönetim kurulu başkanı kimdir?” Diye bir soru yöneltilmiş, katılımcıların 132(%82,5)'si bu soruya yönetim kurulu başkanının “kurucu veya kurucu aile fertlerinden biri” cevabını vermiştir. Katılımcıların 28(%17,50)'i ise “kurucu aile ferdi olmayan kişi” cevabını vermiştir. Bu sonuca göre çalışmada ele alınan KOBİ'lerin aile şirketi özelliği gösterdiği söylenebilir. Yöneticilerin seçiminde, işletme sahibinin ailesinden biri değil de profesyonel kişilerden seçilmesi kurumsallaşma açısından önemlidir. Uluyol (2004:256)'a göre aile işletmelerinin profesyonel yönetici istihdam etmemesi ya da yeterli sayıda ve nitelikte profesyonel yönetici istihdam etmemesi kurumsallaşmayı engellemektedir. Buna göre aile şirketi şeklinde yapılanan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi ve uygulaması zaman alacaktır.

Katılımcılara yöneltilen; “Genel Kurulda Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçiminde En Etkin Olan Hangisidir?” sorusuna dört cevap seçeneği sunulmuştur. Bu seçeneklerin iki tanesi KOBİ'lerde kurumsal yapısının gelişmesine engel olan cevaplar içermektedir. Bu seçenekler “Yönetim Kurulu Başkanının Akrabası Olmak” ve “Yönetim Kurulu Başkanının Arkadaşı Olmak” şeklindedir. Diğer taraftan kurumsal yönetim anlayışının varlığına kanıt sayılabilecek; “Eğitim Düzeyi” ve “Teknik Yeterlilik” seçeneklerdir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplarda 93(%60)'ü bir ve ikinci seçeneği işaretmiş, 64(%40)'ü ise üçüncü ve dördüncü seçeneği işaretlemiştir. Bu konuda OECD, yönetim kurulu üyeleri seçilirken; uygun bilgi birikimine, yeteneklere ve işletme için katma değer sağlamaya yönelik uzmanlığa sahip potansiyel üyelerin belirlenmesine önem vermiştir (Akıncı, 2013: 7). Bu sonuca göre araştırmaya konu olan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun yönetim kurulu üyelerinin seçiminde kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmayan seçim modellerini benimsedikleri görülmektedir. Yani KOBİ'lerin adillik ilkesini bilmedikleri veya önemsemedikleri tespit edilmiştir.

Gürbüz ve Ergincan (2004: 64)'nın Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki durumunu ve gelişimini inceleyen bir araştırmasında; Yönetim kurulu üyelerinin ve başlıca ortakların akrabalık ilişkilerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuç bu çalışma ile bir paralellik göstermekte olup, Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde akrabalık bağının en önemli etken olduğu görülmüştür.

Firmaları denetleme görevini üstlenen denetim kurulu üyelerinin nasıl seçildiği ile ilgili katılımcılara üç şıklı soru sorulmuştur. Bu şıklar denetim kurulu üyelerinin kimlerden seçildiği; “Yönetim Kurulu Üyelerinden”, “Şirket Çalışanlarından” ve “Dış Denetçilerden” şeklindedir. Katılımcılar bu soruya araştırmaya konu olan firmalarda denetim kurulu üyelerinin seçiminde; 98(%61,3)'i yönetim kurulu üyelerinden, 43(%26,9)'ü şirket çalışanları arasında ve 19(%11,9)'u ise dış denetçilerden cevabını vermiştir. Denetimin komitesinin temel görevi, her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli olan önlemleri almaktır (Doğan, 2007:134). Bu doğrultuda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğinden bahsedebilmek için denetçilerin bağımsız olması gerekmektedir. Ancak ankete konu olan firmalarda denetçilerin seçiminin %88,1 oranında ya yönetim kurulu üyeleri ya da şirket çalışanları arasında seçildiği görülmektedir. Bu verilere göre analizi yapılan KOBİ'lerin yeterli düzeyde kurumsal yönetim bilincine sahip olmadıkları söylenebilir.

İşletmelerde kurumsal kültürün yerleşmesi ve işleyişin sağlıklı yürütülebilmesi için yönetim kurulları belirli aralıklarla toplanır. Kanuni zorunluluktan veya şirketin içyapısının işleyişinden dolayı toplanması gereken yönetim kurullarının toplanma sıklığı ne kadar fazla ise kurumsal yönetimin o derece iyi bilindiği varsayılır. Yine SPK ilkelerinde yönetim kurulunun düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanması gerektiği belirtilmektedir (SPK, 2004:45).

Araştırmada, katılımcılara “Yönetim Kurulu Üyeleri Ne Sıklıkla Toplanır?” sorusu sorulmuş ve katılımcıların 27(%16,9)'si “Haftalık”, 50(%31,3)'si “Aylık”, 68(%42,5)'i “3 aylık”, 12(%7,5)'si “6 aylık” ve 3(%1,9)'ü “Yıllık” olarak toplandığını beyan etmiştir. Bu veriler ışığında araştırmaya konu olan firmaların

büyük çoğunluğunun yönetim kurulu toplantılarını aylık ve üç aylık periyotlar halinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu ise KOBİ'lerin SPK kurumsal yönetim ilkelerini bilerek ya da bilmeyerek yönetim kurularını, kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde topladığı görülmüştür.

5.4. Firmaların Kurumsal Yapısı

KOBİ'lerle ilgili demografik ve tanımlayıcı istatistik sorulardan sonra, Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin yönetim biçimlerini analiz etmek ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeylerini ölçmek için katılımcılara evet/hayır şeklinde cevaplayacakları sorular yöneltilmiştir.

Tablo 7: Firmaların Mevcut Kurumsal Yapısı

| Şirketin Genel Yapısı | Evet | | Hayır | |
|--|------|------|-------|------|
| | N | % | N | % |
| Yönetim Kurulu başkanı ile Genel müdür aynı kişidir. | 127 | 79,4 | 33 | 20,6 |
| Şirketin Genel Müdürü aynı zamanda yönetim kurulu üyesidir. | 150 | 93,8 | 10 | 6,2 |
| Şirketin İnternet sitesi vardır. | 115 | 71,9 | 45 | 28,1 |
| İleride şirketimizi halka açarak, Borsaya girmeyi düşünüyoruz. | 40 | 25 | 120 | 75 |
| Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Anonim şirketler için getirdiği yeniliklerden haberdarız. | 138 | 86,3 | 22 | 13,7 |
| Yeni Türk Ticaret Kanununun bağımsız denetim ile ilgili olarak getirdiği yeniliklerin farkındayız ve uygulamaya çalışıyoruz. | 131 | 81,9 | 29 | 18,1 |
| Yönetim kurulu üyelerinin oy hakları eşittir. | 114 | 71,3 | 46 | 28,7 |
| Yönetim kurulunda, Yönetim Kurulu başkanı son sözü söyler ve kararların alınmasında daha etkilidir. | 104 | 65 | 56 | 35 |
| SPK Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgimiz vardır. | 50 | 31,3 | 110 | 68,7 |
| Son beş yılda Yönetim Kurulu ile üst yönetimin hissedarlar aleyhine verilmiş kararları bulunmaktadır. | 65 | 40,6 | 95 | 59,4 |
| Bağımsız üyelerin, Yönetim kurulu Başkanı ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. | 105 | 65,6 | 55 | 34,4 |
| Yönetim Kurulunda yabancı ülkelerden üyeler bulunmaktadır. | 26 | 16,3 | 134 | 83,7 |
| Yönetim kurulu üyelerince Hisse senedi alım satımında herhangi bir anlaşmazlık ve problem çıkmamıştır. | 128 | 80 | 32 | 20 |
| Yönetim kurulu üyelerimiz başka bir işletme adına yönetim de buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler. | 139 | 86,9 | 21 | 13,1 |

Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin büyük bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin aile şirketi olup olmadığını anlamak için "Yönetim Kurulu başkanı ile Genel müdür aynı kişidir" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %79,4 oranında "Evet" , %20,6' oranında ise "Hayır" cevabını verdiği görülmüştür. Buna göre Adıyaman ve Gaziantep illerinde bulunan KOBİ'lerin aile şirketi özelliği taşıdığı ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün

genelde aynı kişi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket etmedikleri görülmüştür.

Kula (2005)'nin Türkiye genelinde halka açık olmayan 386 şirket üzerine yapmış olduğu çalışmada, katılımcılara yönetilen ve şirketin genel müdürü ile yönetim kurulu başkanı aynı kişidir, tarzındaki bir soruya verilen cevapların %55 oranında “hayır” cevabı alınmıştır. Bu sonuç Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin, Türkiye'deki halka açık olmayan diğer şirketlerden farklılık gösterdiği ve kurumsal yönetimi anlama ve uygulama düzeylerinin daha geride olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar kendilerine yöneltilen “Şirketinizin Genel Müdürü aynı zamanda yönetim kurulu üyesidir.” şeklindeki bir soruya %93,8 oranında evet, %6,2 oranında hayır cevabı vermişlerdir. Bu sonuca göre çalışma yapılan bölgedeki KOBİ'lerin tamamına yakınının genel müdürü aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum üzerine literatürde farklı görüş yer almakla beraber, yaygın olan görüş genel müdürün aynı zaman da yönetim kurulu üyesinin olmasının kurumsal yönetim anlayışına uygun olmadığıdır. Aygün ve İç (2007) yaptıkları çalışmada genel müdürün aynı zaman da yönetim kurulu üyesi olmasının kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmadığını ortaya koymuşlardır. Adıyaman ve Gaziantep illerinde yapılan bu çalışmada ortaya çıkan %93,8 oranı, literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik gösterse de, bu oran mevcut çalışmalara göre çok yüksektir.

“Şirketinizin internet sitesi var mıdır?” biçiminde yöneltilen bir soruya katılımcıların, %71,9'u evet, %28,1'i hayır şeklinde cevap vermişlerdir. KOBİ'lerin internet sitesinin olması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi açısından önem arz etmekle beraber firmanın tanınması ve bilinmesi bakımından da önemlidir. Yeni TTK'nın 1524 maddesinin gerekçesinde belirtildiği üzere, sermaye şirketlerinin 01.07.2014 tarihinden itibaren internet sitesi açması ve kullanması zorunlu hale getirilmiştir. Bu madde ile hedeflenen, şeffaflığın en üst düzeyde sağlanmasıdır.

KOBİ'lerin geleceğe bakış açılarını ölçmek ve kurumsal yönetim anlayış düzeylerini anlamak için, “İleride şirketimizi halka açarak, borsaya girmeyi düşünüyoruz” biçimindeki önermeye, KOBİ'lerin %25'i evet, %75'i hayır seçeneği

işaretlemiştir. Buna göre KOBİ'lerin az bir kısmın gelecekte büyümek istedikleri, büyük bir çoğunluğunun ise mevcut yapısını koruyup aynı şekilde devam etmek istedikleri anlaşılmaktadır. Bu düşüncenin temelinde ise bölgedeki işletme yöneticilerinin, “küçük olsun benim olsun” mantığına sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışma bölgesindeki KOBİ'leri mevzuattaki değişiklikleri takip edip etmediklerini anlamak için “Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun şirketler için getirdiği yeniliklerden haberdarız.” şeklinde bir cümle yöneltilmiş ve kendilerinden evet/hayır şeklinde cevap verilmeleri istenmiştir. Katılımcıların %86,3'ü evet yanıtını verirken, %13,7'si hayır yanıtını vermiştir. KOBİ'lerin büyük bir bölümünün yeni TTK' nın getirdiği yeniliklerin farkında olup, bu yeniliklerin kendileri ile ilgili olan kısımlarını uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Önce ki paragraflarda da görüleceği üzere, şirketlerin büyük bir kısmının internet sitesinin olması, KOBİ'lerin mevzuattaki yenilikleri ve değişiklikleri yerine getirmeye çalıştıklarını açıkça göstermektedir.

KOBİ'lerin mevzuattaki değişikliklerden haberdar olup olmadıklarını anlamak için sorulan bir diğer soru ise “Yeni Türk Ticaret Kanununun bağımsız denetim ile ilgili olarak getirdiği yeniliklerin farkındayız ve uygulamaya çalışıyoruz” şeklindedir. Bu soruya %81,9 evet, %18,1 hayır cevabı verilmiştir. Bu soruya verilen cevap ile önceki soruya verilen cevap arasında bir paralellik olduğu ve genel olarak KOBİ'lerin mevzuattaki değişiklikleri takip ettikleri görülmektedir.

Baykut (2013: 91)'un Afyon'daki anonim şirketler üzerine yaptığı araştırmada, şirket yöneticilerinin Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun şirketler için getirdikleri yenilikleri takip ettikleri sonucunu elde etmiştir.

KOBİ'lerin %71,3'ünde yönetim kurulu üyelerinin oy haklarının eşit olduğu, %28,7'sinde ise bazı üyelerin oylarının ayrıcalıklı olduğu görülmüştür. Genel olarak yönetim kurulunda üyelerin oy haklarının eşit olması adillik ilkesi çerçevesinde önem kazanmaktadır.

“Yönetim kurulunda, Yönetim Kurulu başkanı son sözü söyler ve kararların alınmasında daha etkilidir” şeklindeki soruya, katılımcıların %65'i evet, %35'i hayır

cevabını vermiştir. Bu sonuca göre, Yönetim kurulu üyelerinin eşit oy hakkına sahip olmasına karşın, KOBİ'lerde kararların alınmasında yönetim kurulu başkanının etkili olduğu görülmektedir.

SPK Kurumsal yönetim ilkelerinin bilinmesi ile ilgili sorulan bir soruda, katılımcıların %31,3'ünün bilgi sahibi olduğu, %68,7'si gibi büyük bir kısmının ise bu konuda bilgisi olmadığı görülmüştür.

KOBİ'lerde yönetim kurulu ile üst yönetimin hissedarlar aleyhine verilmiş kararları olup olmadığı sorulmuş, %40,6'sı evet, %59,4'ü hayır cevabını vermiştir. Bu oran KOBİ'lerde sorumluluk ilkesinin var olduğunu göstermektedir.

Bağımsız üyelerin yönetim kurulu başkanı ile ilişkisi araştırıldığında, %65,6'sında bir ilişkisinin bulunmadığı, %34,4'ünün ise aralarında bir ilişki olduğu görülmüştür. Yeni TTK' nın şirketler için yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurma zorunluluğu getirmekle beraber KOBİ'lerin büyük bir kısmı bu kapsam dışında kalmıştır. Katılımcıların bu önermeye verdiği cevapların gerçeği yansıtmadığı veya bilmeyerek cevap verildiği düşünülmektedir. Ancak katılımcılarla yüz yüze yapılan anket çalışmasının sonunda, katılımcıların konu hakkında az da olsa fikir edindiği görülmüştür.

Son yıllarda Türk firmalarına yabancı firmaların ortak olduğu görülmektedir. Dolayısı ile Türk firmalarının sermaye yapısında yabancıların payı da artmaktadır. Bu bağlamda şirketlerin ortaklık yapısının ne oranda yerli/yabancı karışımından oluştuğu şeklindeki bir soruya, 16,3 oranında evet cevabı alınırken, %83,7 oranında hayır cevabı alınmıştır. Literatürde yabancı sahipliğinin gelişmiş ekonomilerdeki firmaların kurumsal yönetim anlayışının gelişmesinde ve finansal performansına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür (Ersoy, Bayrakdaroğlu, Şamiloğlu, 2011: 76).

Yönetim kurulu üyelerince hisse senedi alım satımında herhangi bir anlaşmazlık ve problem çıkıp çıkmadığı araştırıldığında, KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda (%80'inde) bir anlaşmazlık ve problem çıkmadığı görülmüştür.

Bu bölümde katılımcılara yöneltilen son soru da ise, Yönetim kurulu üyelerinin başka bir işletme adına yönetimde buldukları şirket ile iş ilişkisinde

bulunup bulunmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin büyük bölümü (%86,9) ünün başka bir işletme adına, yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptıkları şirketle iş ilişkisi içerisinde olmadıkları görülmüştür. Bu sonuca göre KOBİ yöneticilerinin sorumluluk ilkesine bağlı oldukları ve bu ilkenin gereklerini yerine getirdikleri söylenebilir.

5.5.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulamaları

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılanların kurumsal yönetim algısı ile ilgili yöneltilen önermelere verdikleri yanıtlar 5’li likert ölçeğine uygun olarak düzenlenmiştir. Katılımcılara verilen önermelere; “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) seçeneklerinden birini işaretlemesi istenmiştir. Bunun amacı çalışmaya katılan KOBİ’lerin kurumsal yönetim ilkelerini algılama ve uygulama düzeylerini ölçmektir. KOBİ’lere kurumsal yönetim ilkelerinden olan adillik ilkesine yönelik üç, şeffaflık ilkesine yönelik beş, sorumluluk ilkesine yönelik dört ve hesap verilebilirlik ilkesine yönelik dört önerme olmak üzere toplamda 16 önerme yöneltilmiştir. Her ilkenin soruları kendi arasında değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçların ortalaması alınarak SPSS analizinde o ilkenin ismi ile yeni veriler elde edilmiştir. Bu veriler SPSS 17.0 programında ANOVA ve T Testi ne tabi tutularak analiz edilmiştir. ANOVA analizi yapılırken Tukey B testi kullanılmıştır.

Tablo 8: İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Kurumsal Yönetim Düzeyleri

| İŞLETMENİN HUKUKİ DURUMU | N | (Subset for alpha = 0.05)1 | | | |
|---|----|----------------------------|---------|----------------------|-----------|
| | | Sorumluluk | Adillik | Hesap Verilebilirlik | Şeffaflık |
| Tukey B^{a,b} LİMİTED ŞİRKET | 79 | 4,1297 | 3,4082 | 3,2057 | 3,7671 |
| ANONİM ŞİRKET | 52 | 4,1587 | 3,3462 | 2,9519 | 3,7346 |
| DİĞER | 29 | 4,2069 | 3,0776 | 2,8276 | 3,6138 |

Araştırmada KOBİ’lerin hukuki durumuna göre, Limited Şirket, Anonim Şirket ve diğer şirketler olmak üzere üç sınıfta incelenmiştir. Tablo 8’de Kurumsal

yönetim ilkelerinin hangi şirket yapısında daha belirgin olduğunu gösterilmiştir. Tablo 8'e göre sorumluluk ilkesinin en çok benimsendiği ve bilindiği şirket yapısı, 4,20 ortalama ile diğer şirket türleri olduğu görülmüştür. Ancak anonim şirketler ve limited şirketlerin de sorumluluk ilkesinin bilincinde oldukları ve genel ortalamalarının 5'li likerd ölçeğine göre 4'ün üzerindedir.

Tablo 8'e göre adillik ilkesi an fazla gelişmiş şirket yapısı 3,40 ortalama ile limited şirketler olduğu görülmektedir. Limited şirketleri 3,34 ortalama ile Anonim şirketler takip etmektedir. Diğer şirket türlerinin ise adillik ilkesi gereklerini yeterince sağladığı ve ortalamasının 3,07 olduğu görülmektedir. Adillik ilkesinde bütün şirket yapılarının ortalamaları birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Tablo 8'e göre Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik ilkesi 3,20 ortalama ile limited şirketlerde en iyi uygulama alanı bulunduğu görülmektedir. Limited şirketleri 2,95 ortalama ile anonim şirket yapıları izlemektedir. Diğer şirket türlerinde ise hesap verilebilirlik ilkesi 2,82 ortalama ile orta derecede geliştiği tespit edilmiştir.

Tablo 8'e göre kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ilkesine bakıldığında 3,76 ortalama ile limited şirketlerde en iyi bilindiği görülmektedir. Limited şirketleri 3,73 ortalama ile anonim şirket yapıları izlemektedir. Diğer şirket türlerinde ise şeffaflık ilkesi bilinirlik düzeyini 3,61 ortalama ile iyi bir durumda olduğu söylenebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri bir bütün olarak ele alındığında işletmenin hukuki durumuna göre kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik düzeyi en iyi durumda olan şirket yapısının limited şirket olduğu söylenebilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesi genelde anonim şirket yapılarında daha belirgin olması gerekirken araştırmaya tabi olan KOBİ'lerde bu genel görüşün aksine limited şirketlerde daha fazla geliştiği görülmüştür. Bunun nedeni, araştırmada ele alınan Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerde halka açık anonim şirket olmaması ve girişimcilerin işletme kuruluş aşamasında, şirket türlerinin mahiyetini bilmeden işletmesini anonim şirket adı altında kurmasıdır.

İşletmelerin hukuki yapılarını bir bütün olarak ele aldığımızda, Kurumsal yönetim ilkeleri arasında en fazla bilinen ve uygulanabilen ilkenin sorumluluk ilkesi olduğu ve en az bilinen ve uygulanabilen ilkenin ise hesap verilebilirlik ilkesi olduğu görülmüştür.

Tablo 9: İşletmelerin Faaliyet Alanına ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki

| İŞLETMENİZİN FAALİYET ALANI | | N | (Subset for alpha = 0.05) 1 | | | |
|-----------------------------|----------------------|----|-----------------------------|---------|----------------------|-----------|
| | | | Sorumluluk | Adillik | Hesap Verilebilirlik | Şeffaflık |
| Tukey B ^{a,b} | BİR DEN FAZLA SEKTÖR | 38 | 4,1184 | 3,2368 | 3,0724 | 3,7158 |
| | TİCARET | 52 | 4,0000 | 3,2740 | 3,0144 | 3,6769 |
| | HİZMET | 23 | 4,1304 | 3,3043 | 3,2283 | 3,6870 |
| | SANAYİ | 47 | 4,3617 | 3,4734 | 3,0000 | 3,8170 |

Araştırmada KOBİ'lerin faaliyet alanı ele alınırken; sanayi sektörü, hizmet sektörü, ticaret sektörü ve birden fazla alanda faaliyet gösteren şirket olmak üzere dört sınıfta incelenmiştir. Tablo 9'a göre sorumluluk ilkesinin bilinirliği sektörel olarak incelendiğinde; bu ilkenin bilinirlik ve uygulama düzeyinin 4,36 ortalama ile sanayi sektörü olduğu görülmektedir. Sanayi sektörünü 4,13 ortalama ile hizmet sektörünün takip ettiği görülmektedir. Sorumluluk ilkesinin en az bilindiği ve uygulandığı sektörün ise 4,00 ortalama ile ticaret sektörü olduğu tespit edilmiştir. Ancak sorumluluk ilkesinin genel ortalaması tüm sektörlerde 4,00 ve üzeri bir değer taşıdığı ve bütün sektörlerde sorumluluk ilkesinin bilindiği ve uygulanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 9'a göre Adillik ilkesi en fazla gelişmiş sektör 3,47 ortalama ile sanayi sektörü olduğu görülmektedir. Sanayi sektörünü 3,30 ortalama ile hizmet sektörü takip etmektedir. Birden fazla alanda faaliyet gösteren şirketlerde ise 3,23 ortalama ile adillik ilkesinin gelişmişliğinin diğer sektörlerle oranla en az düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 9'a göre hesap verilebilirlik ilkesi açısından en fazla bilinen sektör 3,22 ortalama ile hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Hizmet sektörünü 3,07 ortalama

ile birden fazla alanda faaliyet gösteren KOBİ'ler takip etmektedir. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde ise 3,00 ortalama ile hesap verilebilirlik ilkesinin bilinirlik düzeyinin diğer sektörlerle oranla en düşük seviyelerde olduğu söylenebilir.

Tablo 9'a göre şeffaflık ilkesinin bilinirlik düzeyi ölçüldüğünde ise 3,81 ortalama ile sanayi sektörü olduğu görülmektedir. Sanayi sektörünü 3,71 ortalama ile birden fazla alanda faaliyet gösteren işletmeler takip etmektedir. Ticaret sektöründe ise 3,67 ortalama ile şeffaflık ilkesinin bilinirliğinin diğer sektörlerle oranla en düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Kurumsal yönetim ilkeleri bir bütün olarak ele alındığında, sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu ilkeleri daha iyi bildiği ve uygulamaya çalıştığı söylenebilir. Sanayi sektöründen sonra ise kurumsal yönetim düzeyi en yüksek olan hizmet sektördür. Sektörler arasında kurumsal yönetim ilkelerinin en az bilindiği ve uygulandığı alan ise ticarettir.

Tablo 10: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İllere Göre Karşılaştırılması

| KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ | FAALİYET İLİ | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Adillik | ADİYAMAN | 70 | 3,2607 | ,83018 | ,09923 |
| | GAZİANTEP | 90 | 3,3806 | ,81094 | ,08548 |
| Sorumluluk | ADİYAMAN | 70 | 4,2071 | ,67696 | ,08091 |
| | GAZİANTEP | 90 | 4,1111 | ,66526 | ,07012 |
| Şeffaflık | ADİYAMAN | 70 | 3,6029 | ,67801 | ,08104 |
| | GAZİANTEP | 90 | 3,8267 | ,61385 | ,06471 |
| Hesap verilebilirlik | ADİYAMAN | 70 | 3,0000 | ,66485 | ,07947 |
| | GAZİANTEP | 90 | 3,0972 | ,62788 | ,06618 |

Tablo 10'da kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyleri Adıyaman ve Gaziantep olarak ayrı ayrı incelenerek karşılaştırılması yapılmıştır. Tablo 3'e göre adillik ilkesinin bilinirliği Adıyaman ilindeki ortalaması 3,26 iken, Gaziantep illindeki ortalaması 3,36 olduğu görülmüştür. Bu oranlar birbirine yakın olmakla beraber Gaziantep ilindeki KOBİ'lerin genel düzeyinin daha iyi olduğu söylenebilir.

Tablo 10'a göre sorumluluk ilkesini incelediğimizde Adıyaman ilinin ortalaması 4,20 iken Gaziantep ilinin ortalamasının 4,11 olduğu görülmüştür. Sorumluluk ilkesinin genel düzeyinin her iki ilde de 4,00 üzerinde olması, sorumluluk ilkesinin KOBİ'ler tarafından bilindiği ve uygulanmaya çalışıldığı sonucunu vermektedir.

Şeffaflık ilkesinin Tablo 10'a göre Adıyaman da ki ortalaması 3,60 iken Gaziantep ilindeki ortalaması 3,82'dir. Gaziantep ilindeki KOBİ'lerin şeffaflık derecesi Adıyaman ilindeki KOBİ'lerin şeffaflık derecesinden daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10'un son bölümünde yer alan hesap verilebilirlik ilkesinin genel düzeylerini incelediğimizde ise Adıyaman ilindeki KOBİ'ler 3,0 ortalamaya sahip iken, Gaziantep ilindeki KOBİ'lerin ortalaması 3,09 olarak çıkmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre; Gaziantep ilindeki KOBİ'lerin hesap verilebilirlik kriterlerini Adıyaman ilindeki KOBİ'lere göre daha iyi sağladıkları söylenebilir.

Tablo 10'a göre, katılımcıların en önemli gördüğü ilkenin, sorumluluk ilkesi olduğu görülmektedir. Katılımcıların ikinci sırada önemli gördükleri ilke ise şeffaflık ilkesidir. Bu ilke, şirket yönetiminin, kamuoyuna belirli aralıklarla şirket hakkında açıklayıcı bilgiler vermeleri gerektiğini ifade etmektedir. Adillik ilkesi ise katılımcılar açısından üçüncü sırada önemli ilke olarak görülmektedir. Adillik ilkesi gereği şirketler pay sahipleri, çalışanlar ve diğer menfaat gruplarına eşit mesafede olmayı gerektirmektedir. Hesap verilebilirlik ilkesi ise katılımcılar tarafından dördüncü derecede önemli olarak değerlendirilmiştir. Hesap verilebilirlik menfaat sahiplerine gerekli açıklamaların yapılması, menfaat sahiplerinin sık sık bilgilendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009:161).

Araştırmada ortaya çıkan bu sonuç daha önce yapılan birçok çalışmanın sonucu ile tutarlılık arz etmektedir. Dinç ve Abdioğlu (2009), tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kurumsal yönetim ilkeleri hakkındaki bilgi seviyeleri ve bu ilkelerin benimsenme düzeyleri araştırılmış çalışmanın sonunda, katılımcıların kurumsal yönetim anlayışına olumlu baktıkları ve kurumsal yönetim ilkeleri bilinirlik düzeylerini genel ortalamasının iyi olduğu görülmüştür. Varış, Küçükçolak, Erdoğan,

ve Özer (2001), tarafından yapılan çalışmada ise, şirket yöneticilerinin büyük bir bölümünün kurumsal yönetim ilkelerinin önemini bilincinde oldukları sonucuna varılmıştır.

Bütün bu sonuçlara göre, “ H_{01} : Adıyaman’da faaliyet gösteren KOBİ’ler ile Gaziantep’te faaliyet gösteren KOBİ’lerin arasında Kurumsal Yönetim İlkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği arasında fark vardır.” hipotezi kabul edilebilmektedir. “ H_{11} : Adıyaman’da faaliyet gösteren KOBİ’ler ile Gaziantep’te faaliyet gösteren KOBİ’lerin arasında Kurumsal Yönetim İlkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği arasında fark yoktur.” Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11: Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İşletmelerdeki Personel Sayısı Arasındaki İlişki

| İŞLETMENİN PERSONEL SAYISI | N | (Subset for alpha = 0.05) 1 | | | |
|-------------------------------|----|-----------------------------|---------|-------------------------|-----------|
| | | Sorumluluk | Adillik | Hesap Verilebilirlik | Şeffaflık |
| 1-10 | 43 | 3,9942 | 3,1163 | 2,9477 | 3,5488 |
| 11-49 | 67 | 4,2276 | 3,4963 | 3,1679 | 3,8627 |
| 50-150 | 35 | 4,1357 | 3,2000 | 2,9071 | 3,5600 |
| 151 ve üstü | 15 | 4,3167 | 3,4833 | 3,2000 | 4,0400 |

Kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanması bütün işletmeler için bir gereklilik olmakla beraber, işletmeler büyüdükçe kurumsal yönetim anlayışı bir zorunluluk haline gelmektedir. Personel sayısı, işletmelerin büyüklüklerinin kategorizasyonunda kullanılan en önemli göstergelerden biridir.

Tablo 11’de KOBİ’lerin sahip oldukları personel sayısına göre kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu tabloya göre, KOBİ’lerin çalıştırdığı personel sayısı arttıkça sorumluluk ilkesinin de aynı doğrultuda geliştiği ve uygulandığı görülmektedir. Tablo 11’ e göre, adillik ilkesinin en iyi uygulandığı KOBİ’lerin 3,49 ortalama ile 11-49 personel sayısına sahip işletmeler ve 3,48 ortalama ile 151 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler iken, en az bilinen ve uygulanan işletmelerin ise 10 veya daha az çalışanı olan KOBİ’ler olduğu görülmektedir. Aynı durum Hesap verilebilirlik ve Şeffaflık ilkeleri içinde geçerli olup, personel sayısı arttıkça bu ilkelerin bilinirlik ve uygulanabilirlik seviyelerinin yükseldiği görülmektedir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalarda da, işletmede

çalışan personel sayısı artıka kurumsallaşmanın da artığı tespit edilmiştir (Karakaya ve Akbulut, 2010:28). Ayrıca Tablo 11'e göre KOBİ'ler tarafından en iyi bilinen ve uygulanan kurumsal yönetim ilkesinin sorumluluk olduğu görülmüştür.

Tablo 12: İşletme Ömürleri ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki ilişki

| İŞLETMENİN FAALİYET ÖMRÜ | N | (Subset for alpha = 0.05) 1 | | | |
|-----------------------------|----|-----------------------------|---------|-------------------------|-----------|
| | | Sorumluluk | Adillik | Hesap Verilebilirlik | Şeffaflık |
| Tukey B ^{a,b} 0-5 | 24 | 3,8125 | 3,1042 | 2,9167 | 3,5833 |
| 6-15 | 67 | 4,1903 | 3,3918 | 3,0858 | 3,6896 |
| 16-25 | 53 | 4,1357 | 3,4104 | 3,1038 | 3,8415 |
| 26 ve üstü | 16 | 4,2783 | 3,1250 | 2,9688 | 3,7375 |

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği ile işletmelerin faaliyet süreleri arasındaki ilişkinin ölçülmesine yönelik veriler, Tablo 12'de verilmiştir. KOBİ'lerin faaliyet süreleri "0-5", "6-15", "16-25" ve "26 ve üstü" şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 12'ye göre işletmenin faaliyet ömrü artıka sorumluluk ilkesinin KOBİ'lerdeki etkinliğinin artığı görülmüştür. Yeni kurulan genç işletmeler de kurumsallaşmanın eski işletmelere göre daha düşük seviyelerde olduğu söylenebilir.

Adillik ilkesi ile işletmenin faaliyet ömrü arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 3,41 ile 16-25 yıl, 3,39 ile 6-15 yıl arasında faaliyeti bulunan işletmeler olduğu görülmüştür. Faaliyet süresi 26 yıldan fazla olan ve son beş yıl içerisinde kurulan işletmeler ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişki düzeyi ise 3,10 ve 3,12 ortalama ile daha düşük seviyede oldukları görülmüştür. Bunun nedeni Tablo 5'te de görüleceği üzere, faaliyet ömrü 5 yıldan az ve 26 yıldan fazla olan işletme sayısının, diğer kategorilerde yer alan işletme sayılarına göre az olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Hesap verilebilirlik ilkesi ile işletmelerin faaliyet süreleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, 5 yıldan daha az faaliyeti olan işletmeler 2,91 ortalama ile en düşük seviyededir. 26 yıl ve daha fazla bir faaliyet ömrüne sahip olan işletmelerin ortalaması ise 2,96'dır. Hesap verilebilirlik ilkesi ile işletmenin faaliyet ömrü

arasındaki ilişki ortalamasının en iyi olduğu kategori ise 3,10 ile “16-25” ve 3,08 ile “6-15” yıl arasında faaliyeti olan işletmeler olduğu görülmüştür.

Tablo 12’ ye göre şeffaflık ilkesi bilinirliği ile KOBİ’lerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark incelediğinde KOBİ’lerin ömrü artıkça şeffaflık ilkesinin etkinliğinin arttığı söylenebilir. Ancak 26 yıl ve daha fazla faaliyeti olan işletmelerin ise bu orantılı artışın aksine “16-25” yıl faaliyeti olan (3,84) işletmelere göre ortalamasının (3,73) daha düşük bir seviyede olduğu görülmüştür. Bunun nedeni daha önce de belirtildiği gibi 26 yıl ve daha fazla ömrü olan işletme sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır.

KOBİ’lerin faaliyet süreleri ile kurumsal yönetim ilkeleri genel olarak kıyaslandığında, sorumluluk ilkesinin genel ortalamasının diğer ilkelerin ortalamalarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Literatürü incelediğimiz de, Safranbolu’ daki turizm işletmelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik yapılan bir araştırma (Karakaya ve Akbulut, 2010: 28)’dan elde edilen sonuçlara göre de işletmenin faaliyet ömrü artıkça kurumsal yönetim ilkelerinin anlaşılma ve uygulanma düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar bu tezi desteklemektedir.

Tablo 13: İşletmenin hukuki yapısı ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki

| İŞLETMENİZİN HUKUKİ DURUMU | N | Subset for alpha = 0.05 |
|--------------------------------------|----|-------------------------|
| | | 1 |
| Diğer | 29 | 3,4315 |
| Tukey B ^{a,b} ANONİM ŞİRKET | 52 | 3,5478 |
| LİMİTED ŞİRKET | 79 | 3,6277 |

KOBİ’lerde kurumsal yönetim uygulamaları ile mevcut hukuki yapıları incelendiğinde, limited şirketlerin ortalamasının 3,62, anonim şirketlerin 3,54 ve diğer şirket yapılarının ortalamasının ise 3,43 olduğu görülmüştür. Tablo 13’e göre kurumsal yönetim konusunda bilgi sahibi olma açısından anonim şirket, limited şirket ve diğer şirket yapıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Şirket yapıları genel olarak ele alındığında anonim şirket türünün limited şirket ve diğer şirket türlerine kıyasla kurumsal yönetim konusunda daha ileride olması

gerekmektedir. Bu sonuca göre Adıyaman ve Gaziantep illerindeki işletmelerin hukuki yapılarının kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Pelenk (2008:137), Kocaeli ve çevresindeki işletmeler üzerine yaptığı bir araştırma sonucunda anonim şirketlerin diğer şirket yapılarına göre kurumsal yönetim bilincinin mevcut olduğunu ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya gayret gösterdiklerini tespit etmiştir. Mevcut çalışmada ise limited şirketlerin, anonim ve diğer şirket türlerine göre kurumsal yönetim anlayışının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 14: KOBİ'lerin Faaliyet Süreleri İle Kurumsal Yönetim İlişkisi

| İŞLETMENİN KURULUŞ YILI | N | Subset for alpha = 0.05 |
|-------------------------|----|-------------------------|
| | | 1 |
| 0-5 | 24 | 3,3542 |
| 26> | 16 | 3,4813 |
| 6-15 | 67 | 3,5894 |
| 16-25 | 53 | 3,6585 |

Tablo 14' ye göre KOBİ'lerin faaliyet ömrü ile kurumsal yönetim düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. "16-25" yıl arasında faaliyeti olan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ortalaması 3,65 iken, "26 ve üstü" faaliyet yılı olan KOBİ'lerin ortalamasının ise 3,48 olduğu görülmüştür. Ayrıca beş yıldan daha kısa bir ömre sahip olan KOBİ'lerin kurumsal yönetim düzeyinin 3,35 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14'te çıkan sonuçlara bakıldığında daha önce bu konuda yapılan çalışmalar ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. İşcan ve Kaygın (2009:220)'nın "Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında, işletmelerde kurumsal yönetim ile faaliyet süreleri ilişkilendirilmiştir. İlişki düzeyi en yüksek olan işletmelerin 10 ile 20 yıl arasında bir ömre sahip iken, ilişki düzeyi en düşük çıkan işletmelerin ise 20 yıldan fazla ömre sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre faaliyet süresi fazla (26 yıl ve üstü) olan işletmelerin kurumsal yönetim anlayışından uzak oldukları görülmüştür. Bunun nedeni ise işletme sahiplerinin yönetimi elinde bulundurması ve yetkilerini başkaları ile paylaşmak

istememesi duygusundan kaynaklanmaktadır. Bunlar işletmeyi en iyi kendilerinin bildiklerine inanır ve eğer yönetimi başkalarına devrederlerse işletmenin dağılacığını ve yok olacağını düşünürler.

Tablo 14'deki analiz sonuçlarına göre; “H₀₄: KOBİ'lerin faaliyet süresi artıkça, kurumsal yönetim anlayış düzeyi de artar” hipotezi reddedilmiştir. “H₁₄: KOBİ'lerin faaliyet süresi artıkça kurumsal yönetim anlayışında bir değişiklik olmaz” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15: Yönetim Kurulu Başkanı ile Kurumsal Yönetim İlişkisi

| YÖNETİM KURULU BAŞKANI KİMDİR | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|-----|--------|----------------|-----------------|
| KURUMSAL YÖNETİM DÜZEYİ Kurucu ve Kurucunun Aile Ferdi | 132 | 3,5239 | ,55381 | ,04820 |
| Kurucu ve Aile Ferdi Olmayan (Profesyonel) | 28 | 3,7656 | ,42872 | ,08102 |

Tablo 15'te KOBİ'lerin Kurumsal yönetim düzeyleri, Yönetim Kurulu Başkanı (kurucu ve aile fertlerinden biri / kurucu ve aile ferdi olmayan profesyonel yönetici) arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal yönetim anlayışına göre Yönetim Kurulu Başkanının işletme dışından profesyonel kişilerden olması arzu edilen durumdur. Tablo 15'te yapılan Tukey B testi analizinde bu görüşe uygun sonuçlar elde edilmiştir. “Kurucu ve Aile Ferdi Olmayan Kişi” seçeneğinin ortalaması 3.76 iken, “Kurucu ve Aile fertlerinden Biri” seçeneğinin ortalaması 3.52 olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim anlayışı ile profesyonel yönetici bulundurma arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16: Yönetim Kurulu Toplanma Sıklığı

| YÖNETİM KURULU ÜYELERİ NE SIKLIKLA TOPLANIR | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|---|----|-------------------------|--------|
| | | 1 | 2 |
| Yıllık | 3 | 2,7750 | |
| 6 Aylık | 12 | 3,2885 | 3,2885 |
| 3 Aylık | 68 | | 3,4881 |
| Aylık | 50 | | 3,6130 |
| Haftalık | 27 | | 3,8875 |

Tablo 16’ya göre Kurumsal yönetim anlayışı ile yönetim kurulunun toplanma sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo 16’da görüldüğü üzere yönetim kurulu üyeleri sık aralıklarla toplanan KOBİ’lerde kurumsal yönetim anlayışının da geliştiği ve bilindiği görülmektedir. KOBİ’lerin yönetim kurullarının yılda en az on iki kez toplanması, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması açısından önem kazanmaktadır.

Tablo 16’da ki analiz sonuçlarına göre “ H_{05} : Yönetim kurullarının toplanma sıklığı arttıkça kurumsal yönetim anlayışı gelişir” hipotezi kabul edilmekte iken “ H_{15} : Yönetim kurullarının toplanma sıklığı kurumsal yönetim anlayışını etkilemez” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17: Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimindeki Etkenler

| Genel Kurulda Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçiminde En Etkin Olan Hangisidir | N | Subset for alpha = 0.05 |
|--|----|-------------------------|
| | | 1 |
| Yönetim kurulu başkanının arkadaşı | 9 | 3,4556 |
| Tukey B ^{a,b} Yönetim kurulu başkanının akrabası | 87 | 3,5504 |
| Teknik yeterlilik | 30 | 3,5937 |
| Eğitim düzeyi | 34 | 3,6114 |

Tablo 17’ de Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde başvuru kriterleri ile kurumsal yönetim anlayışının bilinirlik ve uygulanma düzeyleri Tukey B testi ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Tablo 17’de yapılan Tukey B analizine göre, yönetim kurulu üyeleri belirlenirken eğitim düzeyini temel alan KOBİ’lerin kurumsal yönetim bilinirlik düzeyi ortalamasının 3.61, teknik yeterliliğe göre seçilenlerin ortalamasının 3.59, yönetim kurulu başkanının akrabası olmasına göre 3.55 ve yönetim kurulu başkanının arkadaşı olmasına göre ise ortalamasının 3.45 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre Kurumsal yönetim anlayışının bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi ile Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Baykut (2013)’un anonim şirketler üzerine yaptığı çalışmada ise yönetim kurulu üyeleri belirlenirken, eğitim düzeyinden çok teknik yeterliliğin daha önemli olduğu sonucu ile karşılaşılmıştır.

Tablo 17’ de yapılan Tukey B testi analiz sonucuna göre ; “H₀₆: Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ile kurumsal yönetim arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiş, “H₁₆: Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ile kurumsal yönetim arasında ilişki yoktur” hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 18: Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında İlişki

| İlkeler | | Adillik | Sorumluluk | Şeffaflık | Hesap verilebilirlik |
|----------------------|---------------------|---------|------------|-----------|----------------------|
| Adillik | Pearson Correlation | 1 | ,371** | ,614** | ,397** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 160 | 160 | 160 | 160 |
| Sorumluluk | Pearson Correlation | ,371** | 1 | ,633** | ,385** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 160 | 160 | 160 | 160 |
| Şeffaflık | Pearson Correlation | ,614** | ,633** | 1 | ,427** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 160 | 160 | 160 | 160 |
| Hesap verilebilirlik | Pearson Correlation | ,397** | ,385** | ,427** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 160 | 160 | 160 | 160 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 18’de kurumsal yönetim ilkelerinin birbiri ile ilişkili olup olmadığı korelasyon testi ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Tablo 18’deki verilere göre kurumsal yönetim ilkeleri olan adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişki düzeylerinin incelendiği Tablo 18’ e göre adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin şeffaflık ilkesi arasındaki ilişki düzeyi belirlenmiş ve bu ilişkinin diğer ilkelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18’de adillik ilkesi ile sorumluluk ilkesi arasında ilişki düzeyi $r = 371$ olarak çıkmıştır. Buna göre adillik ile sorumluluk arasında düşük ama 0,05 düzeyinde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır. Adillik ilkesi ile şeffaflık ilkesi arasında $r = 614$ gibi bir değer elde edilmiş olup bu ilkeler arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yani işletmelerde adillik ilkesinin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi artırılırsa şeffaflık ilkesinin de uygulanabilirliği artacaktır. Adillik ile hesap verilebilirlik arasında ise orta düzey ($r = 397$) pozitif yönlü bir ilişki

mevcuttur. Buna göre adillik ilkesi ile diğer ilkeler arasında iyi seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve işletmelerde adillik ilkesi bilinirlik ve uygulanabilirliği ne kadar artırılırsa diğer ilkelerde de olumlu yönde bir fark meydana gelecektir.

Sorumluluk ilkesi ile adillik ilkesi arasındaki ilişki düzeyi $r = 371$ çıkmış olup bu ilkeler arasında orta düzeye yakın pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yine sorumluluk ilkesi ile şeffaflık ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin $r = 633$ olduğu görülmüştür. Bu orana göre sorumluluk ile şeffaflık ilkesi arasında güçlü pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Sorumluluk ile hesap verilebilirlik arasında da yine pozitif yönlü orta düzey ($r = 385$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 18'e göre şeffaflık ilkesinin; adillik ilkesi ile arasındaki ilişki düzeyi $r = 614$, sorumluluk ilkesi ile $r = 633$ ve hesap verilebilirlik ilkesi ile ilişki düzeyi $r = 427$ 'dir. Bu sonuçlara göre şeffaflık ilkesi ile adillik ve sorumluluk ilkeleri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, hesap verilebilirlik ilkesi ile aralarında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre şeffaflık ilkesinin bilinirliği ve uygulanabilirliği ne kadar artırılırsa, diğer kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliğinin de o derece artacaktır denilebilir.

Hesap verilebilirlik ilkesi ile kurumsal yönetimin diğer ilkeleri arasında da yine doğrusal pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Hesap verilebilirlik ilkesi ile şeffaflık ilkesi arasında $r = 427$ orta düzey pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Hesap verilebilirlik ilkesi ile adillik ($r = 397$) ve sorumluluk ($r = 385$) ilkeleri arasında da orta düzeyin altında ama zayıf olmayan pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Tablo 18 incelendiğinde hesap verilebilirlik ilkesinin diğer ilkeler ile olan ilişkinin düşük olduğu görülecektir. Bunun nedeni KOBİ yöneticilerinin işletme ile ilgili bilgilerin başka kişiler ile paylaşmak istememesi ve hesap verilebilirlik ilkesi gereği açıklanması gereken bazı bilgilerin ticari sır niteliğinde olduğunu savunmalarından kaynaklanmaktadır. Tablo 18'e göre kurumsal yönetim ilkeleri ile hesap verilebilirlik ilkesi arasındaki ilişki düzeyi en düşük olmasına rağmen pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kurumsal yönetim ilkeleri arasında pozitif yönlü ve doğru orantılı anlamlı bir ilişki olduğunu söylenebilir. KOBİ'ler de kurumsal yönetim ilkelerinden herhangi birinde yapılan iyileştirme, diğer ilkelerin gelişimine de katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada çıkan bu sonuca göre “ H_{02} : Kurumsal Yönetim lkeleri arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiş, “ H_{12} : Kurumsal Yönetim lkeleri arasında ilişki yoktur “ hipotezi reddedilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6. Sonuç ve Öneriler

6.1. Sonuç

Dünya ekonomilerinde olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin büyük bir kısmını KOBİ’ler meydana getirmektedir. KOBİ’ler ekonomilerin temel yapı taşlarını oluşturmakla beraber ülke ekonomilerinin büyümesine ve gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır.

KOBİ’lerin, küreselleşen dünyada artan rekabet ortamına ayak uydurması ve varlığını devam ettirmesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. KOBİ’lerin tamamına yakın kısmının aile işletmesi şeklinde olması, KOBİ’lerin gelecek kuşaklara devrolmasında büyük sorunlara neden olmaktadır. KOBİ’lerin bu sorunları aşmasının ve Yarının Büyük İşletme (YABI)’si olabilmenin yolu ancak kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olacaktır.

Kurumsal yönetim uygulamaları gerek şirketler gerekse ülkeler için büyük önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim şirketlerin daha şeffaf olmasını gerektirdiğinden, yatırımcılar tarafından daha çok tercih edilir olmaktadır. Bu da şirketlerin daha uygun şartlarda sermayeye ulaşmasına imkân sağlamaktadır. Yine sermaye açısından düşünüldüğünde kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ve bununla ilgili yasal düzenlemeler yapan ülkeler sermayenin yurt dışına kaçmasını önlemekte hatta yurtdışından yabancı sermaye çekebilmektedirler. Bu durum ülkelerin ve şirketlerin daha rekabetçi ve finansal krizlere karşı daha dirençli bir hal almasını sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim, şirketlerde katılımı artırarak etkili kararlar alabilmeyi sağlamaktadır. Çünkü kurumsal yönetim sayesinde; hissedarlar ve çalışanlar da yönetim ile beraber karar alma sürecinde katılmakta ve işletme ile ilgili kararlarda fikir beyan etme hakkı bulabilmektedirler. Bu katılım sayesinde şirketin geleceği için önemli fikirler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim etkin bir denetim sağladığından, hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin aleyhine olan gizli işlemlerin yapılmasına engel olmaktadır.

Bu araştırmada, Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsal yönetim anlayış düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun yanı

sıra çalışma için yapılan ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, iş tecrübesi ve işletmedeki konumu gibi demografik özelliklerin kurumsal yönetim anlayışına etki düzeyleri araştırılmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin hukuki durumu, kuruluş yılı, personel sayısı, hissedar sayısı ve kurucu profili gibi demografik özelliklerin kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; yöneticilerin büyük bir kısmının erkek olduğu, yöneticilerin genelde orta yaş grubunda yer aldığı, eğitim durumunun lise düzeyinde olduğu ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun aynı zamanda işletme sahibi olduğu görülmüştür.

Çalışma bölgesindeki firmaların büyük bir bölümünü limited şirketler oluşturmaktadır. İşletme yöneticileri, genelde firma kurucusunun kendisi ya da kurucunun yakın akrabası durumundadır. Bu işletmelerde hissedar sayısı üç veya daha az sayıda olmakla beraber yabancı hissedar yok denecek kadar azdır. Ayrıca bölgedeki firmalar 5-15 yıl arasında bir ömre sahiptir. Hissedar sayısının az olması ve yabancı ortak sayısının yok denecek kadar az olması, Gaziantep ve Adıyaman İllerindeki KOBİ'lerin kurumsallaşmasının yeterli düzeyde olmadığı ve bu ilkelerin gelişmesi önündeki en büyük engel yönetim kademelerinde profesyonel yöneticilerin yerine aile bireylerinin yer alması olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen demografik verilere göre kurumsal yönetim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki vardır. Çünkü firmaların hukuki yapıları, çalıştırdıkları personel sayısı, firmanın ömrü, firmanın profesyonel yönetici bulundurma durumu ve firmanın faaliyette bulunduğu sektör kurumsallaşma düzeyini önemli derecede etkilemektedir. Ayrıca firma yöneticisinin demografik özellikleri de kurumsallaşma üzerinde etkili olmaktadır.

Araştırmada firmaların tanımlayıcı özellikleri kısmında elde edilen verilere göre; Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'ler faaliyet raporlarını yönetim kurulu onayından sonra bir ay içinde açıklamakta ve yönetim kurulları genelde üç aylık dönemler halinde toplanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının olduğu işletmelerde ise faaliyet raporlarının açıklanması için bir aylık bir süre çok uzun sayılmakta ve yönetim kurulunun ayda en az bir kere toplanması gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde yönetim kurulu başkanının aileden biri olduğu görülmekte ve bu

durum kurumsal yönetimin anlaşılması ve uygulanması önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Çünkü yönetim kurulu başkanının aileden biri olması işletmenin profesyonel yönetici bulundurmadığı anlamına gelmektedir. Bu durum iç denetimin etkinliğini azaltarak keyfi uygulamalara yol açabilmektedir. Bu yönetici için avantajlı bir durum gibi görünse de işletmenin geleceği için büyük bir risk teşkil etmektedir.

Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini yeterince bilmedikleri ve uygulamadıkları ortaya çıkmıştır. Ancak mevcut yönetim uygulamalarının bir kısmı kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumludur. Ayrıca KOBİ'ler bu alanda yapılan yasal düzenlemelerin son halini takip etmektedirler. Buna göre KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarına açık oldukları söylenebilir.

KOBİ'lerin hukuki yapıları ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurumsal yönetim ilkelerini en iyi bilen ve uygulamaya çalışan şirket türü limited şirkettir. Aslında bu beklenenden farklı çıkan bir sonuçtur. Çünkü anonim şirketler yapısı gereği kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya ve kurumsallaşmaya daha uygundur. Limited şirketlerin görece olarak daha küçük yapıda olmaları ve genelde aile bireyleri tarafından yönetilmeleri nedeniyle kurumsallaşmanın daha zor olacağı düşünülmektedir. Ancak Adıyaman ve Gaziantep illerindeki limited şirket türlerinin kurumsallaşması diğer şirket türlerine göre daha iyi düzeydedir. Bu durum limited şirketlerin kurumsallaşmaya daha istekli olduklarını göstermektedir.

Tüm şirket yapıları tarafından en iyi bilenen ve uygulanan ilke sorumluluk ilkesi iken en az bilenen ve uygulama düzeyi en düşük olan ilke hesap verilebilirlik ilkesidir. KOBİ'ler gerek mevcut yapıları gerekse yönetici profilleri bakımından toplum ile iç içedirler. Bu yapının doğal bir sonucu olarak sorumluluk ilkesi kendiliğinden oluşmakta ve işletmenin işleyişi üzerinde etkili olmaktadır. Hesap verilebilirlik ilkesinin bilinirlik ve uygulanabilirlik seviyesinin düşük olması ise firma yöneticilerinin, hesap verilebilirlik ilkesi gereği açıklanması gereken bilgilerin ticari sır olarak nitelendirmelerinden kaynaklanmaktadır.

Sektörel bazda yapılan değerlendirmeye göre sanayi sektöründeki işletmelerin diğer sektörlerle göre kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi bilmekte ve uygulamaktadır. Ticaret alanında faaliyette bulunan KOBİ'ler kurumsal yönetim

açısından yetersizdir. Sanayi sektöründeki firmalar, çok sayıda hissedara ve büyük sermayelere sahip ve sermayelerinin büyük bir kısmını sabit yatırımlar için kullanmaktadırlar. Firmalar bu sermayeyi riske etmemek ve yapılan işleri sistematik hale getirmek için daha fazla kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetim ilkelerinin gereklerini yapmaya mecburdurlar. Bu durum sanayi sektöründeki firmalarda kurumsal yönetim anlayışının daha üst seviyelerde çıkmasına imkân tanımaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri il bazında değerlendirildiğinde Gaziantep'teki KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinden olan adillik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerini daha iyi bilmekte ve uygulamaktadırlar, Adıyaman ilindeki KOBİ'ler ise sorumluluk ilkesinin gereklerini yerine getirmede Gaziantep ilindeki KOBİ'lere göre daha iyi bir durumdadır. Bu sonuçlara göre Adıyaman'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ile Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ'ler arasında kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği arasında anlamlı bir fark vardır.

İşletmelerin kuruluşu üzerinden zaman geçtikçe taşların daha iyi yerine oturacağı, kurumsallaşma adına pozitif yönde ilerlemenin kaydedileceği ön kabulüne karşılık, araştırmada elde edilen veriler bu kanaati doğrular nitelikte değildir. KOBİ'lerin faaliyet süreleri kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması açısından önem taşımamaktadır. Araştırmada KOBİ'lerin ömrü artıkça, kurumsal yönetim anlayışı düzenli olarak artmamaktadır. Bu nedenle işletmenin faaliyet ömrü ile kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve uygulanabilirliği arasında bir ilişki yoktur denilebilir.

Araştırmaya göre yönetim kurulu üyelerinin toplanma sıklığı artıkça kurumsal yönetim anlayışı da artmıştır. Şirketlerin günlük işleyişlerinde de durum böyledir. Yönetim kurulu ne kadar sık aralıklarla toplanırsa, şirket ile ilgili sorunlara o kadar kısa sürede çözüm bulabilir. Bu durumda yönetim kurullarının ayda en az bir kez toplanması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim bilincinin oluşmadığı şirketlerde etkili bir iletişim olamayacağından, kurul üyelerinin toplanması ve şirketle ilgili sağlıklı kararların alınması zorlaşacaktır.

Yönetim kurulu üyelerinin seçim biçimi, kurumsal yönetim anlayışı üzerinde etkili olmaktadır. Yani genel kurul üyelerinin, yönetim kurulu üyelerini, eğitim düzeyine ve teknik yeterliliğe göre belirlemesi kurumsal yönetim anlayışının var

olduğunu ve bu anlayışa göre hareket edildiğini göstermektedir. Bu durum bölgedeki KOBİ'lerin kurumsallaşması adına önemli bir aşamadır.

Araştırmada sonucunda, adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkelerinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişki düzeyinin güçlü olması, Adıyaman ve Gaziantep illerindeki KOBİ'lerin bu ilkeleri uygulama düzeyinin gelişmesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü kurumsal yönetim ilkelerinden herhangi birinin gelişmesi için yapılan iyileştirme, diğer ilkelerinde gelişmesine imkân sağlayacaktır. Bu durum kurumsal yönetim ilkelerinin bir bütün halinde bilinmesi ve uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır.

6.2. Öneriler

Araştırmada KOBİ'lerin kurumsal yönetim anlayışı hakkındaki bilgi düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar baz alınarak öncelikle KOBİ'ler olmak üzere, kurumsal yönetim ile ilgilenen kişi, kuruluş ve kurumlara aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- Kurumsal yönetim, çıkar sahipleri arasındaki çatışmaları en aza indirmek, şirketlerde standartlaşmayı sağlamak ve adil bir yapı oluşturmak açısından büyük önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, günümüz ekonomilerinin karşılaştıkları sorunlara önemli ölçüde çözüm yolları sunmasına rağmen pek çok ülke ve işletme bunun farkına varamamıştır. Bu alanda farkındalık oluşturmak için; üniversiteler, meslek odaları, yerel yönetimler ve ilgili diğer kuruluşlar tarafından periyodik olarak toplantılar (çalıştay, sempozyum, panel vb.) yapılmalı ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılmalıdır.
- Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeler, bu alanda çalışma yapan sivil toplum kuruluşları (TÜSİAD, TKYD gibi) tarafından ödüllendirilmelidir. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerin üstünlükleri ve avantajları çeşitli yayın organları yolları ile anlatılmalıdır.

- Kurumsal yönetim ilkeleri daha çok halka açık büyük şirketlerde uygulanabilecek şekilde oluşturulmuş ve kurumsal yönetim alanındaki düzenlemeler de yine büyük şirketlere göre yapılmıştır. Genellikle aile şirketi şeklinde yapılan KOBİ'ler kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaları açısından yetersiz kalmaktadır. Bu konuda düzenlemeler yapılırken sadece büyük şirketlere göre değil, KOBİ'lerin yapısı ve özellikleri göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Bu düzenlemeler bütün işletmeleri kapsayacak şekilde değil de her işletme yapısı için ayrı ayrı kategorilerde ve gerçek hayatta uygulanabilir şekilde hazırlanmalıdır.
- Kurumsal yönetim alanındaki düzenlemeler SPK tarafından yapılmaktadır. SPK işleyiş bakımından daha çok büyük işletmelere dönük olarak faaliyet göstermektedir. Bu durumda yine KOBİ niteliğindeki işletmeler geri planda kalmakta ve mevcut düzenlemelere ayak uyduramamaktadır. Buna çözüm olarak KOBİ'ler için ayrı çalışan bir birim oluşturulabilir ya da KOBİ'lerle ilgili çalışma yapan KOSGEB'e kurumsal yönetim alanında uygulanabilir düzenlemeler yapması konusunda yetki verilebilir.
- KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanabilmesi için, bu alanda yapılacak düzenlemelerin devlet tarafından desteklenmesi ve gerektiğinde zorunluluk haline getirilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler bu düzenlemeleri keyfi ve gereksiz olarak algılayabilmekte ve uygulama konusunda kayıtsızlık gösterebilmektedir.
- Türkiye'nin kalkınması ve 2023 hedeflerine ulaşmasında, KOBİ'ler büyük bir öneme sahiptir. Çünkü büyük işletmeler mevcut iş alanlarını değiştirmesi ve yeni alanlara girmesi oldukça zor olmaktadır. KOBİ'ler ise yapıları gereği daha esnek ve yeniliklere karşı daha açıktır. Bu durumda Türkiye'nin 2023 hedeflerini gerçekleştirmesi KOBİ'ler sayesinde mümkün olabilecektir. Bunun için KOBİ'lerin mevcut işleyişi ve düşünce yapılarını değiştirecek çalışmalar ve düzenlemeler yapılmalıdır.

- KOBİ'lerde kurumsal yönetim düşünce yapısının yerleştirilmesi ve benimsenmesi için meslek odaları, üniversiteler ve diğer ilgili kurumlar tarafından bilgilendirme faaliyetleri yürütülmeli ve KOBİ'lerin bu alandaki çalışmaları devlet tarafından desteklenmelidir.
- KOBİ'ler sermaye yapıları gereği az sayıda hissedara sahiptir. Ortak sayısı sınırlı olan bu işletmelerde kurumsal yönetim gereksiz görülmesine neden olmaktadır. Bunun için KOBİ'lerin mevcut yapıları değiştirilerek, çok ortaklı bir yapıya dönüştürülmelidir.
- KOBİ'lerin yönetiminde profesyonellerin olmaması ve KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmaması yatırımcı açısından risk oluşturmaktadır. Bu durumda KOBİ'ler maliyeti düşük kaynak bulmaktan mahrum kalmaktadır. KOBİ'lerin yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından bilinmesi ve yatırımları için tercih edilebilir olması için KOBİ'lerin kurumsallaşması ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması ile mümkün olacaktır. Ayrıca yabancı hissedarlara sahip olan KOBİ'ler, düşük maliyetli kaynak bulmanın yanında yabancı piyasaları tanıma ve bu piyasalara girme avantajı da elde edecektir. Bu anlamda KOBİ'lere danışmanlık veren kurum ve kuruluşlar artırılabilir ve KOBİ'lerin dışa açılımını sağlayan düzenlemeler yapılabilir.
- KOBİ'ler genellikle aile şirketleri olduklarından öncelikle aile bireylerinin kurumsal yönetim ilkelerini bilmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Yani kurumsallaşmaya, işletmeden önce işletmede söz sahibi olan aile üyelerinden başlanmalıdır. Aile bireyleri kurumsal yönetim açısından bilgilendirildikten sonra, bu anlayışın işletmelerde uygulanması daha kolay hale gelecektir. Yine kurumsallaşma düşüncesi kurucu aile bireyleri yani birinci kuşak tarafından benimsenmeli ve uygulanmaya çalışılmalıdır.
- Kurumsal yönetim anlayışının bilinmesi ve uygulanması açısından akademisyenlere de görev düşmektedir. Kurumsal yönetim alanında ne kadar çok çalışma yapılırsa kurumsal yönetim anlayışı da o derecede artacaktır. Çünkü bu alanda çalışma yapılırken, işletme sahip/yöneticiler ile görüşmeler

yapılmakta bu da kurumsal yönetimin konusunda farkındalık oluşturulabilmektedir. Bunun için kurumsal yönetim alanında çalışma yapan akademisyenler desteklenmeli ve bu konuda çalışmaya teşvik edilmelidir.

- Meslek odaları (sanayi ve ticaret odası, esnaf ve sanatkârlar odası vb.) ile üniversiteler birlikte KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanabilirliği ile ilgili eğitim programları düzenlenmeli ve KOBİ yöneticilerinin bu toplantılara katılımı sağlanmalıdır.
- KOBİ'lerin sermaye bulma sorununa çözüm olabilmesi için, KOBİ'lerin halka açılmasını kolaylaştıracak mekanizmalar geliştirilmelidir.
- Borsada işlem gören büyük işletmeler için oluşturulmuş, BİST kurumsal yönetim endeksi puanlama sistemine benzer bir düzenleme de kurumsal yönetimi uygulayan KOBİ'ler içinde oluşturulabilir ve dereceye giren işletmelere devlet tarafından ayrıcalıklar tanınabilir.

Kaynakça

- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Akgemci, T. (2001). *Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*: Ankara KOSGEB Yayınları.
- Akıncı, G.S. (2013). "Kurumsal Yönetişim İlkeleri Doğrultusunda Yönetim Kurulu İşleyişinin Dünya ve Türkiye Açısından İncelenmesi". *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-36.
- Aktan, Ç.C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*. Ankara: SPK Yayınları.
- Aktan, Ç.C. (2005). Kurumsal Yönetim Kavramı. Erişim Tarihi: 15 Haziran 2014, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/kavram.htm>
- Alkış, H., Temizkan, V. (2012). "Kobi'lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü". *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 111-142.
- Alp, A., Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Alpugan, O. (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi*. Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Ar, M. (2009). Kobi'lere Verilen Teşvik ve Destekler Kapsamında Kosgeb Konya Örneği. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argüden, Y. (2008). *Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

- Atamer, M. (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi. (Uzmanlık Tezi). Ankara: T.C. Hazine Müsteşarlığı.
- Ayan, S. (2012). “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 1530. Maddesi Gereğince Borçlunun Temerrüdü”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, (12), 717-793.
- Aydın, A. (2010). Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, M., ve İç, S. (2010) “Genel Müdürün Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Üyesi Olması Firma Performansını Etkiler mi?”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (47), 192-201.
- Aytekin, İ., Miles, M., Esen, Ş. (2013). “Corporate Governance: A Comparative Study of Practices in Turkey and Canada” [Kurumsal Yönetim: Kanada ve Türkiye'deki Uygulamaları Karşılaştırmalı Bir Çalışma]. *The IUP Journal of Corporate Governance*, XII (2), 7-27.
- Baykut, E. (2013). Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Algısı: Afyonkarahisar İli Örneği. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayülken, Y., Kütükoğlu C. (2012). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri KOBİ'LER* (Rapor No: MMO 583). Ankara. TMMOB.
- BİST. (2014). Kurumsal Yönetim Endeksi. Erişim Tarihi: 30 Kasım 2014, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>
- Bolat, O. İ. (2006) “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,(15), 107-126.

- Bolat, U. (2011). Kurumsal Yönetim ilkeleri ve Kurumsal Yönetim Endeksine Tabi Olmanın İşletmenin Piyasa Değerine Etkileri. (Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cansız, M. (2008). Türkiye’ de KOBİ’ler ve KOSGEB. (Uzmanlık Tezi). Ankara: DPT.
- Çatal, M. F. (2007). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve Bir Model Önerisi: Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çatal, M. F. (2007). “Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333-352.
- Çelik, A., Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, F. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Verilen İhracat Destekleri ve Ekonomiye Etkisi: Kayseri Örneği. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M., Şaşa, K. (2013). “Adıyaman İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”. [Bildiri]. Mahmut Paksoy (Ed.). 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2-4 Mayıs 2013, (ss.36-41), Ankara: Sage Yayıncılık.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çonkar, M. K., Elitaş, C., Atar, G. (2011), “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (Xkury) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi” *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(1), 81-115.

- Demircioğlu, B. (2012). Kobi'lerde İstihdam Maliyeti. Erişim Tarihi: 21 Kasım 2014, http://www.zaman.com.tr/sehir_peker-kobilerde-istihdam-maliyeti-buyuk-isletmelerin-ucte-biri_1290343.html
- Deloitte. (2012). "Karakteristik izgileriyle Türk Ticaret Kanunu Tasarısı-CEO Serisi". Erişim Tarihi: 12.06.2014, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_audit_TTKtasarisi_261207.pdf,
- Deloitte., TKYD. (2007). *Aile şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*. İstanbul. TKYD.
- Demirci, M. (2010). Kobi'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, U. B., Grsoy, K. (2011). "Kobi'ler İçin Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının (Kobi Tfrs) Tam Set Tfrs ile Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi". *Mali zm Dergisi*. (103), 19-42.
- Din, E., Abdioğlu, H. (2009). "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 şirketleri zerine Ampirik Bir Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 157-184.
- Dinçer, . (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Doğu, B. (2011). İnşaat Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Döner, A. (2004). Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ekinci, M. B. (2003). *Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları* (Askon Araştırma Raporları No: 5). İstanbul: Askon.
- Erdemir, K. O. (2014). Aile Şirketleri ve KOBİ’lerde Kurumsallaşma. Erişim Tarihi: 15.08.2014, <http://www.etikadanismanlik.com/kky1.htm>
- Erdoğan, B. Z. (2011). *Girişimcilik ve KOBİ’ler Teori ve Uygulama*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Erdoğan, B. Z. (2012). *Girişimcilik ve KOBİ’ler Kavramlar Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Erkan, M. (1990). “KOBİ’lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler” *Anadolu Üniversitesi Afyon İİBF Yıllık*, (7), 23.
- Filiker, A. N. (2007). Türkiye ve AB Beş Yeni Üyesinin ‘Romanya, Bulgaristan, Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve Polonya’ Rekabet ve Kobi Politikası. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gafuroğlu, Ş. (2007). Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göçen, C. A.(2010). “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası”. *Mali Çözüm Dergisi*, (97),107-130.
- Gökgöz A. (2012). “Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri Bağlamında Kurumsal Yönetim Ve Muhasebe Meslek Etiğinin Önemi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 313-324.
- Gürbüz, A. O., Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- İpçioğlu, İ., Özyılmaz A., Karataş, A., (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- İsmayılov, M. (2007). Kurumsal Yönetim: Azerbaycan'daki Anonim Şirketlerin Kurumsal Yönetim Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F., Kaygın, E. (2009). "Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224.
- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kadirli, Y., Doğu, S., Arabacı, Ö. (2013). "Basel III ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun KOBİ'lerin Finansman Sorunu Üzerindeki Muhtemel Etkileri". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13 (4), 505-513.
- Kahraman, C. (2008). Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, A., Akbulut, H. (2010). "Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma" *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 17-32.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ., Er, B. (2009) "Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 100-119.
- Karaosmanoğlu, A., Gürbüz, M.G. (2012). "KOSGEB ile Çevreye Duyarlı Yeşil KOBİ'ler". *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 24 (287), 23.

- Karataş, S. (1991). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. İstanbul: Veli Yayınları.
- Karayel, M. (2011). Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü Ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”. [Bildiri]. Tamer Koçel (Ed.). *1. Aile Kongresi Kitabı*, 17-18 Nisan 2004, (ss.42-54). İstanbul. Golden Medya Matbaacılık ve Ticaret AŞ.
- Kaya, A. (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kaygusuzoğlu, M., Uluyol, O. (2011) “İşletme Yöneticilerinin Muhasebe Bilgilerini Kullanım Düzeyinin Araştırılması ve Adıyaman Uygulaması” . *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 297-320.
- Keskin, D. A. (2007). “Basel II Kriterlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 95-104.
- Kılıç, S. (2008). “Halka Açık şirketlerin Kamuyu Aydınlatma, Şeffaflık ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Mevzuata Uyum Kapasitelerinin Geliştirilmesi”. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 10 (56), 1-8.
- Koç, İ. Ö., Yavuz, N., Yalın, P. (Mayıs 2004) “AB’ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama” [Bildiri]. Geleneksel Finans Sempozyumu, İstanbul.
- KOSGEB. (2010). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013*. Ankara. KOSGEB.
- KOSGEB. (2013). *KOBİ Politika Endeksi Batı Balkanlar ve Türkiye 2012 Avrupa Küçük İşletmeler Yasası’nın Uygulanmasında Kaydedilen İlerleme*. Ankara: KOSGEB.

- KOSGEB. (2012). KOBİ Kriterlerini Değiştiren Yönetmelik Yayımlandı. Erişim Tarihi: 20 Haziran 2014, <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606>
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*. İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Kulakoğlu, D. (2013). Kobi'lerde Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara Kobi Örneği. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Küçük, O. (2010). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, M. (2013). Basel II'nin KOBİ'ler Üzerine Etkisi ve KOBİ'lerin Farkındalıkları: Malatya İlinde Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Müftüoğlu, T. (1991). *Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*. Ankara: Sevinç Yayınevi.
- Müftüoğlu, T. (1999). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, T., Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*. Ankara: Turhan Yayınevi.
- Narin, M., Akdemir, S. (2005). "Türkiye'de Kobi'lere Sağlanan Destekler". *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 16 (55), 43-68.
- Oktar, S. (4 Ağustos 2013). "Ailede Taht Oyunları". Sabah Gazetesi, 14.
- Öcal, H. (2005). Ortaklık Yapısı ve Kar Dağıtım Politikası Bakımından Kurumsal Yönetim. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

- Öğreten, Ö. (2005). Kurumsal Yönetim. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İ. (Mayıs 2001). “İşletmelerde Paydaş Kavramı, Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve TUSAŞ’ta Yapılan Bir Uygulama”[Bildiri]. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Özbek, Z. (2008). “Kobi’lerin Türk Ekonomisine Etkileri”, [Elektronik Versiyon]. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, (31), 49-57.
- Özdemir, F. S. (2013). “Kobi Sınıflandırmaları Ve Kobiler İçin Finansal Raporlama Standardını Uygulama Gereksiniminin Değerlendirilmesi”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 461-485.
- Özdemir, S., Ersöz H.Y., Sarıoğlu H.İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller” . *Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 107-132.
- Özkorkut, K. (2009). “1522. Madde Açısından Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Bakışının Değerlendirilmesi” *Batider*, (25), 145-165.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztürk, M. B., Demirgüneş, K. (2008). “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.
- Öztürk, Ö. (2007). İstihdam Konusunda KOBİ’lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü. (Uzmanlık Tezi). Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

- Özyılmaz, A., Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Pamukçu, F. (2011). "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Paslı, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi Corporate Governance*. İstanbul: Çağa Hukuk Vakfı Yayınları
- Pelenk, S. E. (2008). Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, G. (2006). Hisse Senetleri Borsaya Kote Edilmiş Şirketlerde Kurumsal Yönetim Kapsamında Bağımsız Denetim. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pulaşlı, H. (2003). *Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Pulaşlı, H. (2013). *Şirketler Hukuku Genel Esaslar*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Sarıaslan, H. (1994). *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları* (Rapor No: 281-25). Ankara: TOBB.
- Sarıaslan, H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler* (Rapor No:309; BÖM35). Ankara:TOBB.
- SPK. (2003).Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ. Erişim Tarihi: 11 Kasım 2014,<http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2004218&subid=0&ct=c>.
- SPK. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Ankara: SPK.

- SPK. Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğ. (2008). Seri: IV, No: 41. TC Resmi Gazete. 26821, 19.03.2008.
- SPK. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011). Seri: IV, No: 56. TC. Resmi Gazete. 28158, 30.12.2011.
- Sönmez, A., Toksoy, A. (2011). “Kurumsal Yönetim ilkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”. *Maliye Yazıları Dergisi*, 25 (929, 51-90.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim. SPK Yeterlilik Etüdü*. Ankara: SPK.
- Şengür, E. D. (2011). “Yeni Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Sermaye ile İlgili Getirilen Yenilikler”. *Mali Çözüm Dergisi*, (2), 97-120.
- Şengür, E. D., Özbek Püskül, A.S. (2011). “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 33-50.
- Şener, O. H. (2012) *Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku*. İzmir: Seçkin Yayıncılık.
- Şenes F., Taymaz E. (2003). *Unutulan Bir Toplumsal Amaç: Sanayileşme Ne Oluyor? Ne Olmalı? İktisat Üzerine Yazılar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Taş, H. Y. (2010). “Türkiye’de KOBİ’lerin Sosyo - Ekonomik Etkileri”. *Bütçe Dünyası Dergisi*, 1 (33), 165-189.
- TC. Ekonomi Bakanlığı. (2013). Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2012 Yılı Raporu. Ankara. TC. Ekonomi Bakanlığı.
- TKYD. (2011). *Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Pasifik Ofset.
- TKYD., Deloitte. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?* İstanbul: TKYD.

- TOBB. (ty). Erişim Tarihi: 31 Kasım 2014, <http://www.kobi.org.tr/index.php/koblere-yoenelik-ab-bilgileri/ab-kob-politikas-kuecuek-letmeler-yasas>
- Toraman, C. (2002). “Enron Olayı ve Bu Olaydan Çıkarılması Gereken Dersler”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (15), 84-90.
- Toraman, C., Abdioglu, H. (2008). “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi” *Muhasebe ve Finans Dergisi*, (40), 96-109.
- Tutar, N. (2009). Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Probleminin Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuvay, B. (2012). “Yeni TTK KOBİ’lere Ne Getirecek?”. *Ekonomist Kobi Girişim Dergisi*, (2), 10-14.
- Tuzcu, A. (2003). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Türk, U. (2007). KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi; Sakarya 1. Ve 2. Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜSİAD. (2005). *Kurumsal Yönetim Raporu*. İstanbul: TÜSİAD.
- Uçkun, R. (2014). Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uğur, M., Ararat, M. (2006), “Does Macroeconomic Performance Affect Corporate Governance? Evidence From Turkey” [Makroekonomik Performans Kurumsal Yönetimi Etkiler mi?]. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (4), 325-348.
- Uludağ, İ., Serin, V. (1990). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Uluyol, O. (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*. Malatya: Medipres Matbaacılık Yayıncılık.
- Usta, Ö., Güler, S. (2006). “KOBİ’lerin Finansmanı Üzerinde Basel II Kriterlerinin Etkileri ve Değişen Koşullarda Kredi Sağlamaya Yönelik Önlemler”. [Bildiri]. Güneş Genç Yılmaz (Ed.). *3.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Kasım 2006, (ss. 225-239).İstanbul. Golden Medya Matbaacılık ve Ticaret AŞ.
- Uyar, S. (2004). Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyar, S. (2004). “Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) Anlayışının Önemi”. *Mali Çözüm Dergisi*, 14 (66), 155-169.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Ünsalan, E., Şimşeker, B. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varış, M., Küçükçolak, A., Erdoğan, O, Özer, L. (2001) “Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri”. *İMKB Dergisi*, 5 (19), 167-171.
- Yalkın, Y. K. (2001). *Genel Muhasebe İlkeler Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Yatağan, . (2011).“Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun KOBİ’lere Bakışı ve KOBİ’lerin Finansman Sorunu zerindeki Olası Etkileri”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, (3), 79-88.

Yıldız, S. B. (2013). Küçük Ve Orta lekli İşletmelerin Desteklenmesinde KOSGEB ’in Rolü: Bir Etki Değerlendirmesi Araştırması. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, A. (2005). *Basel II’nin Kobi Kredilerine Muhtemel Etkileri* (Rapor No: 2005/4). Ankara. BDDK.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Kemal ŞAŞA
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya- 1980

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İnönü Üniversitesi / İİBF- İşletme Bölümü
Yüksek Lisans : Adıyaman Üniversitesi / İşletme ABD.
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (Orta düzey)
Bilimsel Faaliyetleri : Çelik, M., Şaşa, K. (2013). “Adıyaman İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”. 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2-4 Mayıs 2013, (ss.36-41), Ankara: Sage Yayıncılık.

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler : KOBİ’ lerde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliği Adıyaman ve Gaziantep İli Uygulaması.
Çalıştığı Kurumlar :T.HALKBANKASI A.Ş. / Kayseri Ağır Sanayi Şubesi
T.C. ZİRAATBANKASI A.Ş. / Arapgir Şubesi
T.C. BARTIN ÜNİVERSİTESİ / Bartın MYO
T.C. ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ / Gölbaşı MYO

İletişim

E-Posta Adresi : ksasa@adiyaman.edu.tr