

T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE KURUMSAL
YÖNETİM FARKINDALIĞI: ELAZIĞ İLİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN **Eray Ekin SEZGİN**

ELAZIĞ - 2014

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM
FARKINDALIĞI: ELAZIĞ İLİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Eray Ekin SEZGİN

Jürimiz, tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans / doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. **Prof. Dr.**

2.

3.

4.

5.

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Kurumsal Yönetim Farkındalığı: Elazığ İlinde
Bir Uygulama****Eray Ekin SEZGİN****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Ana Bilim Dalı****Elazığ-2014, Sayfa: XIV + 134**

Çağımızda KOBİ'ler sürekli değişen koşullar ve artan rekabet ortamında belirledikleri amaçlara en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak, ayakta kalabilmek için farklılaşmak ve yeni şeyler ortaya koymak zorundadırlar. KOBİ'ler varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmelerinde etkili olmasında kurumsal yönetim kavramının; geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi faydalarıyla ışık tutacağı aşikardır

Kurumsal yönetim kavramı son yıllarda, bütün dünyada uygulanan, üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve mensuplarının çıkarlarını koruyan bir uygulama bütünüdür. Son on yılda, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim kavramı gittikçe önemli bir olgu haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesinin, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini daha da arttırmıştır.

Çalışmamızda Elazığ ilinde faaliyet gösteren 23 küçük ve orta boy işletmesinin kurumsal yönetim farkındalığı incelenmiştir. Çıkan sonuçlar, başta yeni jenerasyonların kurumsallaşmayı benimsediklerini, birçoğunun kurumsal yapıya inandıklarını

göstermektedir. Aynı zamanda geleneksel yapının da halen işletmelerde devam ettiği, bu yapının değişiminde de zamana ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir.

Bu bağlamda KOBİ'lerin küreselleşen dünya ve artan rekabet ortamında varlıklarını uzun dönemde sürdürmeleri kurumsal bir anlayışla mümkün olmaktadır. Bu araştırma ile elde edilen verilerin işletmelerin piyasada nasıl kalıcı olabileceklerine ve sürekliliklerini ne şekilde devam ettirebileceklerine yönelik önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın verileri yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

Master Thesis

**Corporate Governance Awareness In The Small And Medium-Sized Businesses:
An Application In Elazig**

Eray Ekin SEZGIN

Firat University

The Institute of Social Sciences

Department of Business

Elazig-2014, Page: XIV + 134

Today, the SMEs have to change and find new things to achieve their goals in an effective and productive way and to survive under the changing conditions and increasing competition environment. It is clear that the concept of corporate governance will light the way for the SMEs to survive successfully and be effective with its benefits like destroying the uncertainties about the future and giving competitive advantage.

In recent years, the concept of corporate governance appears to be one of the concepts to be applied all over the World and discussed on. Corporate governance is an application that requires the companies to restructure around the principles of transparency, accountability, equality and responsibility and looks after the benefits of its members. In the last decade, the concept of corporate governance has become an important phenomenon for the increase of competitive capacity. The opinion that one of the most important factors underlying the international economic crises and company scandals is the inadequacy of the public and private sector's corporate governance policies has increased the importance of this concept.

In this study, the corporate governance awareness of 23 small and medium-sized businesses operating in Elazığ is examined. The results show that primarily the new generations embrace institutionalization and most of them believe in corporate structure. Meanwhile, the results indicate that the traditional structure still goes on in the businesses and they need time to change this structure.

In this regard, it is possible for the SMEs to continue their existence in the long term in the globalizing World and increasing competition environment with an institutional understanding. It is thought that the data achieved with this study will have important contributions to the businesses about how to be permanent in the market and continue their continuation. The data of the study is obtained with person to person survey method.

Keywords: Small and Medium-Sized Enterprises, Corporate Governance

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
ÖN SÖZ	XIII
KISALTMALAR.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER	3
1.1. Genel Olarak KOBİ Kavramı	3
1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı	4
1.3 KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Ölçütler.....	6
1.3.1. Nitel Kriterler	7
1.3.2 Nicel Kriterler	12
1.4. KOBİ’lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	16
1.4.1. KOBİ’lerin Avantajları	16
1.4.2. KOBİ’lerin Dezavantajları.....	19
1.5. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	22
1.6. KOBİ’lerin Yönetim Fonksiyonları Açısından Özellikleri	26
1.6.1. KOBİ’lerde Planlama Uygulamaları	27
1.6.2. KOBİ’lerde Örgütlenme Uygulamaları	29
1.6.3. KOBİ’ler de Yürütme (Yönelme) Uygulamaları	30
1.6.4. KOBİ’lerde Eşgüdüm (Koordinasyon) Uygulamaları.....	31
1.6.5. KOBİ’lerde Kontrol Uygulamaları.....	32
1.7. KOBİ’lerin Fonksiyonel Açından Karşılaştıkları Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri	33
1.7.1. Yönetim ve Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	34
1.7.1.1. Planlama Düzeyindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri	34
1.7.1.2. Örgütlenme Sorunları ve Çözüm Önerileri	35
1.7.1.3. Yönelme Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	36
1.7.1.4. Koordinasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri	37

1.7.1.5. Denetim Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	38
1.7.2. Tedarik ve Satın Alma Sorunları ile Çözüm Önerileri	39
1.7.3. Üretim ve Teknolojiden Kaynaklanan Sorunlar ile Çözüm Önerileri	40
1.7.4. Pazarlama Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	42
1.7.5 Finansmandan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	43
İKİNCİ BÖLÜM	
2. KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	46
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	46
2.2 Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi	48
2.2.1. Kurumsal Yönetimin Öneminin Artmasına Neden Olan Gelişmeler	50
2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Temel Mekanizmaları.....	51
2.3.1. Şeffaflık İlkesi	54
2.3.2. Hesap Verebilirlik İlkesi	56
2.3.3. Sorumluluk İlkesi	57
2.3.4. Adil Yönetim İlkesi	58
2.4. Kurumsal Yönetim Anlayışının Amacı ve Faydaları.....	60
2.5. Kurumsal Yönetimin Özellikleri	62
2.6. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Çalışmaları	63
2.6.1. TUSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar	64
2.6.2. SPK'nın Kurumsal Yönetim Çalışmaları.....	65
2.6.3. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın Kurumsal Yönetim İle İlgili Çalışması	67
2.6.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Tarafından Yapılan Çalışmalar	68
2.6.5. Churaev (2003)'in Kurumsal Yönetim İle İlgili Çalışması	69
2.6.6. Gürbüz ve Ergincan (2004)'in Kurumsal Yönetim İle İlgili Çalışması	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	73
3.1. Araştırmanın Tanımlanması	73
3.1.1. Araştırmanın Amacı	73
3.1.2. Araştırmanın Önemi	74
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	74
3.1.4. Araştırmanın Modeli	74

3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	75
3.1.6. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	75
3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	76
3.2.1. Çapraz Tablolar	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA.....	125
EKLER.....	132
ÖZGEÇMİŞ	134

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları.....	6
Tablo 2. KOBİ’lerin Büyük İşletmelere Göre Üstün Yönleri	19
Tablo 3. KOBİ’lerin Büyük İşletmelere Göre Zayıf Yönleri	22
Tablo 4. Sektör ve Çalışan sayılarına göre girişimlerin dağılımı	24
Tablo 5. KOBİ’lerin ekonomideki payının yıllar içindeki seyri	25
Tablo 6. Katılımcıların firmanın hukukuna göre frekans dağılımları.....	76
Tablo 7. Katılımcıların iş tecrübesine göre frekans dağılımları	77
Tablo 8. Katılımcıların eğitim durumuna göre frekans dağılımları.....	78
Tablo 9. İşyerinin personel sayısına göre frekans dağılımları.....	79
Tablo 10. Pay sahiplerinin/Ortakların haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.	80
Tablo 11. Pay sahiplerinin/Ortakların haklarını gösteren resmi bir belgenin olması işletme açısından önemli bir kriter olarak görülür.	81
Tablo 12. Stratejik kararlar alınırken ortakların görüşlerine başvurulmaktadır.	82
Tablo 13. Pay sahiplerine ilişkin bilgiler, genel kurul toplantılarından en az üç hafta öncesinden güncellenmektedir.	83
Tablo 14. Pay sahiplerinin Genel kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.	84
Tablo 15. Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.	85
Tablo 16. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.	86
Tablo 17. Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili işletme politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.	87
Tablo 18. İşletmemizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.	88
Tablo 19. Çalışanların görev dağılımında belli kurallar (terfi, başarı, vb.) olmalıdır.	89
Tablo 20. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	90
Tablo 21. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun hareket etmesini beklemektedir.....	91

Tablo 22. İşletmemiz tarafından aynı veya benzer işleri yapan çalışanlar arasında eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.	92
Tablo 23. İşletmenin, kamuyu aydınlatma çerçevesinde benimsene muhasebe politikasını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımlarını gösteren bilgilerin hepsini eksiksiz vermektedir.....	93
Tablo 24. İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.	94
Tablo 25. İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	95
Tablo 26. İşletme yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.	96
Tablo 27. İşletmenin mali tablolarının bağımsız denetime tabi tutulur.	97
Tablo 28. İşletmemizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.	98
Tablo 29. İşletme sahiplerinin şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleme yetkisi vardır.	99
Tablo 30. İşletme sahip ve ortaklarının işletmenin bütün alt bölümlerini kapsayan planları onaylama yetkisi bulunmaktadır.	100
Tablo 31. İşletme sahibinin çalışanları görevden alma yetkisi bulunmaktadır.	101
Tablo 32. İşletme sahip ve ortaklarının şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.	102
Tablo 33. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.....	103
Tablo 34. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar almaktadır.	104
Tablo 35. Firmanın Hukuku ile İş Tecrübesi Arasındaki İlişki.....	105
Tablo 36. Firmanın Hukuku ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki	106
Tablo 37. Firmanın Hukuku ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki	108
Tablo 38. İş Tecrübesi ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki	109
Tablo 39. İş Tecrübesi ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 40. Eğitim Durumu ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki	112
Tablo 41. Firmanın Hukuku İle Sorular Arasındaki İlişki	114
Tablo 42. İş Tecrübesi İle Sorular Arasındaki İlişki.....	115
Tablo 43. Eğitim Durumu İle Sorular Arasındaki İlişki	116

Tablo 44. Personel Sayısı İle Sorular Arasındaki İlişki	117
Tablo 45. Adilik Pay Sahipleri İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması	118
Tablo 46. Şeffaflık – Kamuyu Aydınlatma İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması	119
Tablo 47. Sorumluluk – Menfaat Sahipleri İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması	120
Tablo 48. Hesap Verebilirlik – Yönetim Kurulu İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Nicel Ölçütlerin Sınıflandırılması	14
Şekil 2. KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı	25
Şekil 3. Kurumsal Yönetimin Makro-Ekonomik Etkileri	50
Şekil 4. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	53
Şekil 5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri	54

ÖN SÖZ

Türkiye'deki KOBİ'lerin kayıtlı işletmeler içindeki oranın yüksek düzeyinde olması, KOBİ sınıflandırılması içerisindeki bu işletmelerin ülke ekonomisindeki önemini büyük ölçüde gözler önüne sermektedir.

Bu çalışma ile KOBİ'lerde uygulanan kurumsal yönetim anlayışının farkındalığının ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerdeki mevcut eksiklikleri tespit ederek yeni oluşturulacak sistem hakkında öneriler sunmaktır. Buna göre Ek'de yer alan anket soruları işletmelere sorulmuş ve kurumsal yönetim uygulamasının farkındalığının belirlenmesine yönelik görüşler ve öneriler alınmıştır.

Öncelikle bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen, desteklerini esirgemeyen ve akademik hayatımda örnek alacağım, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN'a, Yüksek lisans öğrenimim sırasında da ilgisini benden esirgemeyen öneri ve yardımlarıyla bana her zaman destek olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Özcan DEMİR'e, yüksek lisans tezimde önemli katkılar sağlayan ayrıca bu çalışmamda bana önemli zamanlarını ayırarak destek olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ve son teşekkürüm, çalışmam sırasında sevgi ve anlayışlarıyla hep yanımda olan ailem ve arkadaşlarıma...

KISALTMALAR

DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Statistics Package For Social Sciences
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İş adamları Derneği

GİRİŞ

Ülkelerin kalkınmaları ve büyümeleri açısından itici güç olan ve önemli derecede sinerji oluşturan Küçük ve orta boy işletmeler, daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği yaratarak talep değişikliklerine uyum sağlayabilmeleri, düşük yatırım maliyetleriyle istihdama katkı sağlamaları, kişisel tasarrufları teşvik etmeleri, büyük işletmelerin yan sanayi olarak tamamlayıcısı olmaları ve ekonomik değişikliklerden daha az etkilenmeleri nedenleriyle ülke ekonomilerinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

KOBİ'lerde yeni jenerasyonun eski kuşaklara göre daha eğitilmiş olmaları, kurumsallaşmayla birlikte işletmelerin devamlılığının olacağı konusunda da fikir taşımalarında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOBİ'lerin sürekliliği, hiç şüphesiz kurumsal kültüre olan inanç ve bu yapıya uygun bir örgütlenme modeli hayata geçirilmesiyle mümkün olacaktır. Günümüzde hızla değişen ve gelişen teknoloji ve iş dünyasında işlerin daha profesyonel daha vasıflı insanlar tarafından yapılmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin bu ihtiyaçlarının işletme sahipleri tarafından karşılanması artık imkansız bir hale dönüştüğünden kurumsallaşma gerekliliği işletmelerin mantıklarında ve yaşamlarında yer etmeye başlamıştır.

21. Yüzyılda KOBİ'ler ülke ekonomilerinin en güçlü kuruluşlarından biri haline gelmişlerdir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur. Son yıllarda, dünyanın birçok yerinde meydana gelen şirket skandalları, "kurumsal yönetim" kavramını gerek iş dünyasının gerekse devletlerin gündemine oturtmuştur. Kurumsal yönetim, bütün dünyada, uluslar arası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini armaya başlamışlardır.

Kurumsal yönetim firma sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. KOBİ'lerin ekonomi ve mali yapıdaki üstlendikleri görev ve paydaşlarının haklarının korunması, sisteme olan güvenin sarsılmaması ve istikrarın bozulmaması açısından KOBİ'lerde kurumsal yönetim oldukça önemlidir.

Çalışmamızda KOBİ kavramı üzerinde durulmuş bu işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir. KOBİ'lerin kurumsallaşması ve bu konuda karşılaşılan sorunlar

incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan bu bölüm güncel literatürün incelenmesi, derlenmesi sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bölümünde Elazığ ilinde faaliyet gösteren belirli Küçük ve Orta Boy İşletmelerin kurumsallaşmaya bakış tarzları ve kurumsallaşmayla ilgili işletme yapıları incelenmiştir. Bölgede faaliyet gösteren 23 KOBİ’de yapılan anket ve bu anket sonuçları değerlendirilerek çalışmanın çerçevesi tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

1.1. Genel Olarak KOBİ Kavramı

Ekonomik ve sosyal sistemi, esnek, dinamik ve değişebilen yapılarıyla olumlu yönde etkileyen KOBİ'ler için birçok farklı tanım yapılabilmektedir (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009:433). KOBİ tanımlarında akademisyenler, ilgili kuruluşlar ve ilgili kanunlar arasında herhangi bir fikir birliği oluşmamıştır (Tikici ve Aksoy, 2009:69). KOBİ kavramının genel kabul görmüş bir tanımının yapılamamış olması, küçük ve orta boy işletmelerin geniş bir alanı kapsamasının yanında (Şimşek,2002:2) ölçekle ilgili kriterlerin göreceli bir özellik taşımasından da kaynaklanmaktadır. Yani büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır (Oktay ve Güney, 2002:2).

Kimi ülkelerde kurum, kuruluş, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü gibi faktörler etkili olurken kimilerinde ise faaliyette bulunan iş kolu, kuruluş ve aşamalar, bölgesel ve kültürel farklılıklar etkili olabilmektedir. Bazı kurumlara göre çalışan sayısı önemli olurken, diğer bazı kurumlara göre ise, firmaların ciroları baz alınarak bir takım tanımlamalar yapılmaktadır (Türköz, 2008:6). Ancak Türkiye'de KOBİ tanımlaması geliştirilirken, Avrupa Birliği standartlarına uyulması gerektiğinin ve bu amaçla geliştirilecek tanımlarda personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterlerin kullanılması gerekmektedir (Müslümov, 2002:8).

Ülkemizde, KOBİ'lere hizmet veren her kurum ve kuruluş farklı bir KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamada farklılıklar oluşmakta, KOBİ'lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğer bazı uygulamaların dışında kalabilmektedir (Türköz, 2008:5). Ayrıca, farklı tanımlar KOBİ'lere yönelik istatistiklerin farklı sonuç vermesine de yol açmaktadır.

Ülkemizde ki Mevzuata göre Ekim 2005'de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" hükümlerine göre "KOBİ; 250 kişiden az yıllık çalışanı ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler" olarak tanımlanmıştır. Yine aynı Yönetmelikte, KOBİ 'ler üç alt kategoride değerlendirilmektedir (Aydın,

2009:42). Buna göre KOBİ tanımı; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için şu şekilde yapılmaktadır (Sökmen, 2006:9):

- **Mikro İşletme:** 10 kişiden az yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.
- **Küçük İşletme:** 50 kişiden az yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler.
- **Orta Büyüklükteki İşletme:** 250 kişiden az yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, olarak tanımlanmaktadır.

1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan işletmelerin tümünü kapsayacak resmi bir tanımlamanın mevcut olmadığını ancak Türk hukukunda KOBİ deyimini çeşitli mevzuatlarda yer almakla birlikte bu kavramın tanımı sadece KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)’in kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır (Akgemci,2001:3).

Aşağıda Türkiye’de geçerli belli başlı KOBİ tanımlarına yer verilmiştir:

KOSGEB KOBİ Tanımı

12 Nisan 1990 tarih, 3624 sayılı KOSGEB’in kurulması hakkındaki kanunun 2. maddesine göre, imalat sanayi sektöründe;

- 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri,
- 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri ise orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır (Atıcı, 2006:43).

Türk Eximbank KOBİ Tanımı

Bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, 250’den az çalışanı olan bağımsız işletmelerdir. Bu işletmelerin bağımsız kabul edilmesi için sermayesinin;

- %25’i ve daha fazlası başka bir şirkete/kuruluşa ait olmamalı,
- %25’i veya daha fazlası başka bir şirkete/kuruluşa aitse, şirket/kuruluş grubunun toplam çalışan sayısı 250’den az olmalıdır (<http://www.eximbank.gov.tr>).

T.C. Hazine Müsteşarlığı KOBİ Tanımı

Hazine müsteşarlığı'nın tanımı ise mikro kobiler en çok 9 işçi çalıştıran işletmeler olacaktır. Küçük kobiler 10 ila 49 arasında işçi çalıştıran kuruluşlar olarak tanımlanıp. Orta kobiler ise 50-250 işçi çalıştıran kobiler olarak tanımlanmaktadır (<http://www.kobikredileri.net>).

T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ Tanımı

İmalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 arasında işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı YTL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Atıcı, 2006:44).

Devlet İstatistik Enstitüsü KOBİ Tanımı

İlk olarak KOBİ tanımını yapan kuruluş olan DİE'ye göre 1-49 personel çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-99 personel çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir (<http://pegemmakina.com>).

Yukarıda bazılarında yer verildiği üzere farklı tanımlar, işletmelerin farklı kuruluşlardan hizmet talep etmeleri durumunda farklı değerlendirmelere tabi tutulmalarına, hizmeti verenler ve talep edenler arasında anlayış farklılığına neden olmaktadır.

KOBİ'lere yönelik hizmetlerin geliştirilmesi ve kurumlar arasında koordinasyon sağlanması amacıyla tüm kuruluşların faaliyetlerinin çerçevesini belirleyen standart bir KOBİ tanımının geliştirilmesinin faydalı olacağı şüphesiz anlaşılmaktadır (Atıcı, 2006:45).

Tablo 1. Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları

Kuruluş	Tanım Kapsamı	Tanım Kriterleri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayi, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	-	1-250 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	230.000	230.000	230.000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım	İşçi Sayısı	1-9 işçi	10-49 işçi	50-250 işçi
		Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (Euro)	350.000	350.000	350.000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	-	-	1.830.000
EXİMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı			1-200 işçi

Kaynak: <http://www.usakgudem.com>

1.3 KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Ölçütler

KOBİ tanımlamalarına bakıldığında, dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye’de fikir birliği sağlanmış, genelleştirilebilecek bir ortak KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ’leri ayrıntılı bir şekilde ifade etmek amacıyla kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında da görüş birliği bulunmamaktadır. Ortak bir tanımlamayı güçleştiren nedenlerin başında ise, ülkelerin kalkınma düzeyi ve sektörler arasında oluşan farklılıkların geldiği söylenebilir. KOBİ kavramı daha çok göreceli bir büyüklüğü ifade ettiğini ve bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayileşme

düzeyine, pazarın büyüklüğüne, işletmelerin işkollarına ve kullanılan üretim tekniklerine bağımlı olarak ülkeler arasında değişiklik gösterdiğini daha önce belirtilmişti ve bu yüzden KOBİ tanımları, sadece ülkeden ülkeye değil, sektörden sektöre ve bölgeden bölgeye değişebilmektedir. Bu durum özellikle KOBİ tanımları için seçilen ölçütlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin; 10 kişinin çalıştığı bir imalat atölyesi küçük olabilir ama 10 personelin çalıştığı bir döviz bürosu büyük olarak değerlendirilebilir (Yörük ve Ban, 2003:4-5).

KOBİ tanımı yapılırken çok sayıda faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Bu faktörlerden bazıları şu şekildedir: (Şimşek, 2002:2)

- Zaman,
- Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi,
- Sanayileşme Düzeyi,
- Kullanılan Teknoloji,
- Pazarın Büyüklüğü,
- Faaliyette Bulunulan İş Kolu,
- Kullanılan Üretim Tekniği,
- Üretilen Ürünlerin Özellikleri.

Bu kadar çok sayıda faktörün KOBİ tanımını etkilemesi, neden herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılamadığı konusuna aşikar bir şekilde açıklık getirmektedir. Tanımları yapan kişi ya da kurumlar, kendi açılarından önemli saydıkları kriterlere göre tanım geliştirmişlerdir (Işık, 2010:7).

KOBİ tanımlarında kullanılan kriterler çok farklı şekiller alabilmekte ise de bu kriterler; nicel ve nitel olarak iki temel ölçüte ayrıldığını söyleyebiliriz. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağıdır. Nitel ölçütlere gerekçe olarak ülke şartları göz önünde bulundurulmakta ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır. Bu ölçütler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır (Kaya, 2005:5).

1.3.1. Nitel Kriterler

KOBİ'lerin tanımına esas alınabilecek nitel kriterler farklı şekillerde belirlenebilir. Nitekim literatürde de genel olarak yapılan budur. Bu işletmelerin belirleyici nitel özellikleri ardı ardına sıralanmaktadır. Nitel kriterleri işletme sahibine

ilişkin nitel kriterler ve işletmeye ilişkin nitel kriterler olarak iki grupta sınıflandırabiliriz (Çoşkun, 2008:73).

a) İşletme Sahibine İlişkin Nitel Kriterler

KOBİ'lerde işletme sahibi işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. Bu bağlamda KOBİ'lerde işletme sahibine ilişkin nitel kriterleri şöyle sıralayabiliriz (Çetin, 1996:35-37):

- KOBİ'lerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi, sahip-yönetici olarak belirli bir risk üstlenmektedir.
- KOBİ'lerde işletmenin tepe yönetiminde bulunan kişinin, aynı zamanda işletme sahibi olarak, işletmeye ilişkin tüm riskleri üzerine alır.
- KOBİ'lerde işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme vardır.
- İşletme sahibi ile işletme arasındaki ilişki çokça kendisini aşarak aile bireylerini sarmalamaktadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi işletmede fiilen çalışır.
- KOBİ'lerde genellikle aile bireyleri de işletmede fiilen çalışırlar ve-veya işletme yönetimini istikbalde devralacakları umudu ve arzusuyla bu amaca uygun olarak yetiştirilirler.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin tek meşguliyetini işletme oluşturmalı, işletme sahibi ile işletme arasındaki ilişki ekonomik ve finansal yönden çok sıkı olmalıdır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasındaki ilişki esas itibariyle dolaylı ve resmi bir ilişki olmayıp, dolaysız ve kişisel bir ilişki niteliğindedir (Müftüoğlu, 2007:48-54).

b) İşletme Örgütüne Ait Nitel Kriterler

İşletme örgütüne ait nitel kriterleri, işletmenin yönetim, pazarlama, tedarik, üretim işlevine yönelik kriterler olarak sınıflamak mümkündür (Çoşkun, 2008:73).

İşletmenin Yönetim İşlevine İlişkin Nitel Kriterler

- KOBİ yönetiminde, işletme mülkiyetinden kaynaklanan bir halka işletme sahibi tarafından yürütülür ve bu nedenle süreklilik arz eder.
- KOBİ'lerde yönetim işlevi, işletme sahibi tarafından, kendi hesabına ve riski kendisi üstlenerek yürütülmektedir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi, işletmeyi kendi hesabından bağımsız olarak yönetir.
- KOBİ'lerde yönetici(işletme sahibi) ile çalışanlar arasındaki doğrudan ve kişisel ilişki, yöneticinin örnek davranışını gerektirir.
- KOBİ'lerde yönetim yapısı işletmenin esnekliğini artırır. Ast üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleşir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi, yönetici olarak tüm yönetim yetkilerini kendinde toplar.
- KOBİ'lerde işletme sahibi, işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişi olma durumundadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu, ona subjektif-irrasyonel kararlar verme imkanı sağlayabilir.
- KOBİ'lerde işletmenin başında bulunan işletme yöneticisi, başkalarının denetimi altında bulunmadığı için karar almada kendisini daha rahat hisseder.
- KOBİ'lerde yönetici durumunda olan işletme sahibi ortaya çıkabilecek herhangi bir aksamaya hemen müdahale edebilir.
- KOBİ'lerde işletme amacını işletme sahibinin kendisi belirlemektedir.
- KOBİ'lerde işletme sahibi işletmeye tamamen egemen olduğundan, bir çıkar çatışması ve güç mücadelesi yoktur.
- Küçük ölçekli işletmelerde daha ziyade kısa ve orta vadeli planlar yapılır.

İşletmenin Finansman İşlevine İlişkin Nitel Özellikler

- KOBİ'lerde genellikle ayrı bir finansman bölümü yoktur.
- Sermaye ve Para piyasası KOBİ'lere genellikle kapalıdır.
- İşletme sermayesinin tamamen veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması.

- KOBİ'lerde kişisel karakterleri, başarı ve başarısızlıkların işletme sahibine bağlı olması nedeniyle KOBİ'ler daha riskli kabul edilirler (Yörük ve Ban, 2003:8).

Kredi Temin Şartlarına Göre Nitel Özellikleri

- KOBİ'ler kredi temininde olumsuz bir konumdadırlar.
- KOBİ'lerin işletme sahibinin işletme ile özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir.
- İşletmenin iflası durumunda KOBİ sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlıklarını da kaybetmek durumuyla karşı karşıya kalmaktadır.
- Otofinsanman bakımından KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır.

İşletmenin Pazarlama İşlevine Ait Nitel Özellikleri

- KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur.
- KOBİ'ler parasal imkansızlıklar yüzünden pazarlama araçlarından pek yararlanamazlar.
- KOBİ'lerde düzenli bir piyasa araştırması yapılamaz. Dolayısıyla piyasa araştırmasına dayanan geleceğe yönelik talep projeksiyonları hazırlanamaz.
- Genel olarak KOBİ'lerde ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarına girmeleri zordur.
- KOBİ'ler genellikle ürünlerin pazarlanmasında daha pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanmazlar.
- KOBİ'ler daha çok yakın mahalli pazarlara hitap eder.
- KOBİ'ler genellikle sınırlı Pazar payına sahiptir. Dolayısıyla Pazar üzerinde fazla etkili olamazlar.
- KOBİ'ler müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilirler.

İşletmenin Tedarik İşlevine İlişkin Nitel Özellikler

- KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bunun sonucu olarak KOBİ'lere daha az fiyat indirimi sağlanabilmekte, bu da KOBİ'lerin birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir.
- KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Sürekli aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedarikine gidemezler.

İşletmenin Üretim İşlevine İlişkin Nitel Özellikler

- KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır.
- KOBİ'lerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu yüzden üretim daha pahalıdır.
- KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yaparlar.
- KOBİ'lerde ürün stoku sorunu yoktur.
- KOBİ'lerde münferit üretim veya küçük serilerde üretim yapmanın bir sonucu olarak işletme bölümü derecesi nispeten düşüktür.
- KOBİ'lerde iş bölümü çok ileri seviyelere götürülemediği. Ayrıca, münferit veya küçük seri büyüklüklerinde üretimin yapıldığı bu işletmelerde, yapılan iş sürekli değişmektedir.
- KOBİ'lerde teslim tarihin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel şartlarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlama olanağı vardır.
- KOBİ'ler kaliteli personel istihdamına önem verirler.
- KOBİ'lerde kaliteli ve tecrübeli ustaların bulunması, bu işletmelerde önemli bir çıraklık eğitim potansiyeli yaratmaktadır.
- KOBİ'lerde, aynı zamanda işletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretimin tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş, bu konularda ilgili kimsedir.
- Sistemli bir araştırma ve geliştirme faaliyeti gerektiren inovasyon konularında KOBİ'ler büyük işletmelere göre çok geride kalmaktadırlar (Müftüoğlu, 2007:64-70).

İşletmede Çalışan Personele İlişkin Nitel Özellikler

- KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır.
- KOBİ'lerde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur.
- KOBİ'ler, finansman, pazarlama, muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değildirler.
- KOBİ'lerde yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşletme sahibi her gün en azından bir defa işletmeyi dolaşmakta, faaliyetleri denetlemektedir.
- KOBİ'lerde sendikalaşma oranı düşüktür.
- KOBİ'lerde ücret düzeyi büyük işletmelere göre daha düşüktür.
- Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda, büyük işletmelerin karlılık durumlarını korumak için genellikle ilk başvurdukları yol işçilere yol vermektir. KOBİ'lerde ise bu durum geçerli değildir (Çelik ve Akgemci, 2007:124).

1.3.2 Nicel Kriterler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımında en çok başvurulan yol nicel ölçütlerdir. Genellikle küçük ve orta ölçekli işletme tanımı deyince anlaşılacak da nicel bir tanımdır. İşletme büyüklüğünü nicel ölçütlere dayanarak ölçme ve buna göre işletmeleri, küçük, orta ve büyük işletmeler şeklinde sınıflandırma böylesi bir yaklaşımı hiç şüphesiz gerekli kılmaktadır (Kızılay, 2009:6). Belirlenmelerin ve değerlendirilmelerinin kolay olması sebebiyle yapılan küçük ve orta boy işletme tanımlamalarında öncelikli olarak kullanılmaktadır. Belli başlı nicel kriterler şunlardır (Tikici ve Aksoy, 2009:70):

- Personel sayısı.
- Alınan siparişlerin sayısı ve değeri.
- Kullanılan makine sayısı ve gücü.
- Toplam çevirici güç miktarı.
- Makine parkının değeri.
- Enerji kullanımı.
- Öz sermaye

- Satış hasılatı.
- Personele ödenen ücretler.
- Üretim hacmi.
- Kullanılan hammadde.
- Üretimde kullanılan alan.

Yukarıda belirlenen nicel ölçütleri daha da arttırmak mümkündür. Esasen küçük ve orta ölçekli işletmelerin nicel ölçütlere dayandırılarak belirlenmesi, işletme iktisadının işletme büyüklüğünün belirlenmesi konusundaki genel yaklaşımdan başka bir şey değildir (Müftüoğlu, 2007:80).

Kimi araştırmacılar tarafından “teknik ölçütler” olarak tanımlanan nicel ölçütlerin içerisinde en kolay saptanabilen olması nedeniyle, çalıştırılan işçi sayısı en çok kullanılan kriter olduğunu söyleyebiliriz. Ancak çalışılan işçi sayısı da dahil olmak üzere nicel ölçütlerin tek başına işletme büyüklüğünü sağlıklı bir şekilde tanımlaması güçtür. Ayrıca her ülke kendi gelişmişlik düzeyine uygun farklı nicel ölçütler kullanmaktadır. Ölçütler, aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken, zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu nedenle nicel ölçütlerle durağan (statik) bir işletme tanımının yapılması olanaksız görünmektedir. Bu güçlüğü gidermek için nicel ölçütlerin yanında sayısal olarak ifade edilemeyen ve işletmelerin niteliğini ön plana çıkaran nitel ölçütlerde kullanılmaktadır (Yörük ve Ban, 2003:6).

c) Nicel Ölçütlerin Sınıflandırılması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımına esas alınabilecek nicel ölçütlerin belirlenmesinde, çalışmaların çeşitli kısımlarında da sık sık işaret edildiği gibi, aşağıdaki prensiplere uyulması gerekir (Müftüoğlu, 2007:83):

- Nicel ölçüt işletme ölçeğinin ifadesinde anlamlı olmalıdır;
- Nicel ölçüt operasyonel olmalı, başka bir deyişle nicel ölçütler ölçülebilmeli (rakamlarla ifade edilebilmeli) ve ölçmeye esas alınacak veriler kolayca sağlanabilmelidir.
- Nicel ölçüt sayısı gereksiz yere artırılmamalıdır.

Bu prensiplere uygun, anlamlı ve operasyonel nicel ölçütlerin belirlenebilmesi için, nicel ölçütler ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulur. Bu sınıflandırma aşağıda Şekil.1 de gösterilmiştir:

	Fiziki Miktar	Parasal Miktar
Girdi	- İşgücü(personel) sayısı - Makine sayısı - Kullanılabilir alan	- Sabit varlıklar değeri - Makine parkı değeri - Aktif toplamı veya bilanço büyüklüğü
Çıktı	- Kullanılabilir hacim - Kullanılabilir alan - Kapasite	- Satış tutarı - Kar Hacmi - Katma değer - Ödenen vergi tutarı - Pazar payı

Şekil 1. Nicel Ölçütlerin Sınıflandırılması

Kaynak: Müftüoğlu,2007:84

d) Nicel Ölçütlerin Değerlendirilmesi

KOBİ'lerin nicel özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır:

- **Personel Sayısı:** İşletmede çalışan işgücü veya personel sayısı işletmenin ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde en çok kullanılan nicel ölçüttür. İşgücü, işletmelerde sabit varlıkların yanında ikinci potansiyel faktörü oluşturur. Bu nedenle işgücü, işletmenin ölçek büyüklüğünü veya faaliyet hacmini ifade edebilme özelliğine sahiptir. (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:82).
- **Makine Sayısı:** KOBİ'lerin faaliyet konusu olan işlerinde kullandıkları makine veya teçhizat sayısıdır. KOBİ'lerin ölçek büyüklüklerinin ifade edilmesinde de kullanılan makine sayısı, tespitinin kolay olması gibi bir avantaja sahip olmasının yanında, üretim farklı aşamalarda oluşuyor, dolayısıyla da farklı nitelikteki makineler kullanılıyorsa ya da farklı teknolojiye sahip makineler söz konusu ise homojenlik olmadığı için makinelerin sayısının toplam olarak ifade edilmesi doğru olmayacaktır (Kaya, 2005:5-6).
- **Kullanılabilir Alan ve Hacim:** Bazı işletmelerde kullanılabilir alan ve hacim işletmenin ölçek büyüklüğünün ifadesinde anlamlı birer nicel ölçüt olarak ifade edilir. Örneğin bir tarım işletmesi için ekilebilir veya kullanılabilir arazinin büyüklüğü, bir ticaret işletmesi için kullanılabilir alan veya bir soğuk

hava deposu veya yük gemisi için kullanılabilir hacim, büyüklüğün ölçülmesinde anlamlı nicel ölçütlerdir (Müftüoğlu, 2007:88).

- **Üretim Kapasitesi:** Kapasite, işletmenin faaliyet hacmi veya üretim kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Kapasite kavramının büyüklüğü de işletmenin büyüklüğü gibi belirsiz bir kavramdır. Bu belirsizlik kapasiteyi anlamlı bir nicel ölçüt olmaktan uzaklaştırır. Bu anlamda çoğunlukla kapasite büyüklüğü ile işletme büyüklüğü eş anlamlı kavramlar olarak kullanılabilir (Yüce, 2007:5).
- **İşletmedeki Sabit Varlıkların Değeri:** İşletmede bulunan sabit varlıkları, işgücü dışında kalan işletmenin girdi tarafındaki potansiyel faktörler olarak kabul edebilir. Makine, tesis ve aparatlar ile arazi, bina ve diğer gayrimenkuller, işletmede bulunan sabit varlıklar çok farklı unsurlardan oluştuğundan fiziki birimler olarak toplanabilirlik özelliği taşımazlar. Dolayısıyla fiziki birimler olarak sabit varlık işletmenin ölçek büyüklüğünün ifadesine yeterli bir nicel ölçüt olarak görülmemektedir (Müftüoğlu, 2007:89).
- **Satış Tutarı ve Katma Değer:** Satış tutarı, belli bir dönemde yapılan satış miktarının para ile ifadesidir. Ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde en fazla kullanılan ölçütlerden biridir. Satış miktarı sabit kaldığında bile satış fiyatındaki değişimler, satış tutarını değiştireceğinden, fiyat artışlarına karşı son derece duyarlı olduğunu söyleyebiliriz.

$$\text{Satış Tutarı} = \text{Satış Fiyatı} \times \text{Satış Miktarı}$$

Fakat yine de ölçek büyüdükçe satış tutarı artacağı için anlamlı olduğunu söylenebilir. Ancak ürünün geçtiği bütün aşamalar yerine, sadece son satış aşamasını dikkate alması ve işletmenin potansiyel üretim miktarına değil de, fiili üretim miktarına göre hesaplanması dezavantajlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin üretim derinliğini dikkate alan faktör fiyatlarını da hesaba kattığı için enflasyonun etkisini en aza indiren bir nicel ölçüt olarak "katma değer" in esas alınmasının daha yararlı olabileceği düşünülmektedir.

" Katma değer" bir işletmede meydana getirilen iktisadi değerlerin toplamıdır. İki şekilde belirlenebilir. Birinci yolda toplumun çeşitli kesimlerinin ilgili KOBİ'den elde ettikleri kazançlar toplanarak katma değere ulaşılır.

Katma Değer = Kar (işletme sahibinin geliri) + Ücret toplamı (işletmede çalışanların geliri)+ Ödenen vergi tutarı (devletin geliri)

İkinci yol ise, işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği satış tutarından diğer işletmelere ödenen malzeme ve yarı mamul ödemeleri çıkarılır.

Katma Değer = Satış tutarı – Diğer işletmelerden yapılan alımlar (Kaya 2005:7-8).

1.4. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

İçinde bulunduğumuz 21'inci yüzyılda hız kazanan ve birbirini etkileyen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler büyük ölçekli işletmelere oranla KOBİ'leri önemli ölçüde etkilemiştir (Vural,2007:8). Nitelikli işgücüne sahip, ihtisaslaşmış, bilgi paylaşımını üst seviyeye çıkarmış ve aynı zamanda inovasyona açık firmalar yeni küresel güç haline gelmiştir. KOBİ'ler küresel güç olma yolunda ilerleyip değişmektedir ve bu değişim beraberinde bazı avantaj ve dezavantajları getirmektedir (Gedik,2011:15).

1.4.1. KOBİ'lerin Avantajları

Birçok yazar ekonomide KOBİ'lerin öneminin gittikçe artacağı yönündeki tezleri savunmaktadır. Bu yazarlardan DRUCKER'a göre iş dünyasındaki büyüklük avantaj olmaktan çıkmıştır. Avantaj daha yalın ve orta büyüklükteki, istihbarat ve bilgiye dayanan işletmelere geçmiştir. Yarının işletmelerinin büyük çoğunluğu, büyük işletmeler değil, küçük ve orta boy işletmeler olacaktır (Johnson,1996,18). Yine, NASBITT söz konusu eğilimi "*Çarpıcı şekilde değişen dünyamızda pek çok paradoks vardır: Dünya ekonomisi büyüdükçe, en küçük oyuncuların gücü artıyor. Küresel ekonominin oluşumunda girişimci aynı zamanda en güçlü oyuncu konumuna geçmektedir. Bu neden büyük şirketler merkezilikten uzaklaşıp kendilerini girişimci ağları olarak yeniden kurmaktadır*" şeklinde ifade etmektedir (Nassbitt,1994:3-4).

Ulusal ekonomilerin önemli bir bölümüne KOBİ'lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar ya da devletin KOBİ'lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ'ler, birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük işletmelerin birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi

sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir işletme haline gelmişlerdir (Szonyi, 1991:7).

KOBİ'ler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır. Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadır. Emek yoğun teknolojilerle çalışarak ve genelde düşük vasıflı eleman istihdam ederek işsizliğin aşağı çekilmesine katkıda bulunmaktadır ve esnek yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir. Teknolojik yenilikleri almaya esnek yapıları nedeniyle daha yatkındır. Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar. Gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltır. Bireysel tasarrufları teşvik eder. Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Ekonominin ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur (Yılmaz, 2007:3-4).

KOBİ'ler de dış etkenleri dışarıda bırakacak olursak şansını akılcı stratejilerle kontrol edebilme, farklılık yaratmak için tüm kontrol ve fırsat, kendisinde bulunan tüm potansiyeli kendi işi için sonuna kadar kullanabilme, karlılık hakkında çok hızlıca karar verebilme ve ona göre karlılığı ayarlayabilme, zevk aldığı işi yapabilme fırsatı bulunmaktadır (Esmer, 2004: 185).

Ülke ekonomilerinin önemli bir bölümüne KOBİ'lerin sahip olmasının en önemli nedenlerinden biri girişimcilerin büyük işletmelere oranla birçok avantajları olması sebebiyle KOBİ'lere daha çok yönelmiş olmalarıdır. Çünkü küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlamaktadır. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir (Akgemici, 2001:15). Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla atlatabilmektedirler. Öyle ki, KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Bunda, talep değişikliklerine daha hızlı uyum sağlamanın ve müşterilere özel stil, kalite ambalaj gibi değişiklikleri yapma imkânlarının fazla olmasının etkisi şüphesiz çok fazladır. Bu değişiklikleri ya da varsa yapılan hataların telafisi daha kolay olduğundan hem

doğabilecek sorunları çözümlenmeyi büyük sanayi işletmelerine göre daha düşük maliyetle gerçekleştirmektedirler, hem de sabit varlıklara olan yatırımları büyük işletmelere göre daha az olmaktadır (Mucuk, 1998:104).

Tüm bunların yanı sıra KOBİ'ler;

- 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 pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında,
- Üretilen mal veya hizmete olan 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 ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde,
- İşgörenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında bir takım avantajlar elde edebilmektedir (Akgemici 2001:15-16).

Dünya Bankası ise yaptığı çalışmalarda, küçük ölçekli işletmelerin rekabet, yenilik yaratma ve istihdam sağlama konularında büyük işletmelere oranla daha fazla katkı sağladığını gözlemlemiştir(Beck ve diğerleri, 2004:1).

KOBİ'lerin sayılan bu olumlu taraflarının yanında, KOBİ'lerin iş kültürlerinin güçlü olması da KOBİ'lere avantajlar sağlamaktadır. Orta ölçekli işletmelerin ağırlıklı olduğu bir çalışma, işletmelerde iş kültürü ile ilgili öne çıkan 5 olumlu özelliği organizasyon, hizmet kalitesi ve marka anlamında mükemmellik, kendilerini işlerine tamamı ile adanmaları, yeniliklerde öncülük, şeffaflık ve harcamalarda tutumluluk (sadelik) şeklinde sıralamaktadır (Gallo ve Cappuyns, 2004:8).

Yukarıda yeri geldikçe sık sık belirttiğimiz büyük işletmelere oranla KOBİ'lerin avantajlarını aşağıdaki Tablo 2'de görebilirsiniz:

Tablo 2. KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Üstün Yönleri

	KOBİ	BÜYÜK İŞLETME
Üstünlükler	<ul style="list-style-type: none"> *Az miktarda sermayeye ihtiyaç duyduğu için girişimcileri teşvik eder. *Tüketici isteklerinde meydana gelen değişikliklere kolay uyum sağlarlar. *İşçi işveren arasında yakın ilişki olduğu kadar müşterilerle işletme arasında da yakın ilişki vardır. *İşçi sayısı az olduğu için etkili kontrol sistemi uygulanabilir. *Dikey örgüt yapısı olduğu için karar alma ve uygulanışı hızlı olur. *Personelin işletmenin her bölümünde çalışması nedeniyle iş hakkında detaylı bilgiye sahiptir. *Üretimin fazla olmaması nedeniyle depolama ve satış problemi yoktur. *Sipariş üzerine çalıştıkları için özelliği olan malları kolaylıkla üretebilirler. 	<ul style="list-style-type: none"> *Gelişmiş teknikleri ve makineleri kullanırlar. *Yığın üretim nedeniyle birim maliyetler düşüktür, fiyatlamayı rekabette avantaj olarak kullanırlar. *Değişik departmanlarda çalışan uzman kişiler kullanırlar. *Finansman ihtiyaçlarını güçlü sermaye nedeniyle düşük maliyetle karşılarlar. *Tedarik ve pazarlamada pazarlık güçleri vardır. *Reklam ve ar-ge faaliyetleri yoğundur. *Üretim artıklarını değerlendirme imkanları vardır.

Kaynak: Önem,2010:20.

1.4.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

Belirli başlıkları yukarıda sıralanan KOBİ'lerin kuvvetli yönlerine karşılık, bu işletmelerin kendi bünyelerinden kaynaklanan yapısal nitelikte zayıf yönleri de bulunmaktadır. KOBİ'lerin dezavantajları şöylece sıralanabilir (Vural,2007:11);

Yönetim ve Organizasyon: Sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye sahip çalışan ve yöneticilerin

bulunmaması karar alma süreçlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İşletme sahip ve/veya yöneticilerine piyasa verilerinin doğru hızlı, akıcı ve zamanında ulaşması çoğu zaman mümkün olmamakta, hatta bazı KOBİ sahipleri iyi değerlendirildiği takdirde bilginin önemli bir girdi olabileceğini kavrayamamaktadır (Vural,2007:11-12).

Genel olarak KOBİ'lerin profesyonel bir organizasyon ve yönetim yapıları mevcut değildir. Yönetim, pazarlama, üretim, finansman, tedarik vb. temel işletmecilik fonksiyonları için farklı birimler oluşturulmaz. Esasen faaliyetlerin küçüklüğü, profesyonel bir organizasyon yapısını ekonomik kılmamaktadır. Tek elden ya da farklı kişilerin sorumluluğunda ilgili fonksiyonlar yerine getirilmeye çalışılır. Bu tür bir organizasyon ve yönetim yapısı ile uzmanlaşma sağlanamadığından, söz konusu faaliyetlerin etkinliği istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir (Yalçın, 2006:29).

Üretim: KOBİ'ler, çoğunlukla daha küçük ölçekli pazarlara yönelik üretim yaptıklarından, ölçek ekonomilerinin maliyet azaltıcı etkilerinden yararlanmaları zordur. İmkanlarının sınırlılığı, son üretim teknolojilerinin alınıp kullanılmasını engellediğinden, genelde yüksek bir ortalama birim maliyete rağmen daha düşük bir ürün kalitesi ile karşılaşmaktadır (Yalçın, 2006:30).

Yabancı kaynak sağlanmasındaki güçlüklerin yanında özsermayenin de arzulanan iş hacmine göre yetersiz kalması, KOBİ'lerin piyasa kredisi ile yüksek fiyatla girdi temin etmelerine, dolayısıyla üretim maliyetlerinin yüksek olmasına yol açılmaktadır. Öte yandan içinde buldukları finansal zorluklar nedeniyle de, modern makine parkına sahip olmamaları, hammaddeye kolay ulaşamamaları, kalifiye eleman ve alt yapı yetersizliği gibi nedenler üretimin kaliteli ve verimli yapılmasını engelleyebilmektedir (Yelkikalan ve Kalmış, 2001:4).

Finansman: KOBİ'ler uzun süreli yatırım kapitali sağlamak konusunda güçlükler yaşamaktadır. Bunun yanında küçük miktardaki krediyi düşük faizle karşılayamazlar. Ya da krediye en çok ihtiyaç duydukları zamanda kredi iptali olur. Bunların yanı sıra küçük işletmeler pazardaki ilk yıllarında yeterli sermayeye sahip olmadıklarından riskleri karşılayabilmek amacı ile gerekli fonları ayırabilme olanakları da pek mümkün değildir (Türköz,2008:24-25).

Pazarlama: KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan pazarlama sorunları, işletme yöneticilerinin pazarlama ve ticaret bilgilerindeki eksiklikler, pazar ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeteri kadar önem verilmemesi, pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve hedef pazarlar hakkında ki bilgi eksikliği, yeni pazarlara

giriş riski ve pazarlama giderlerinin ölçeğe göre yüksek olması şeklinde belirtilebilir (Arslan, 1994:58).

Teknoloji: KOBİ'lerin genelde finansman sorunlarından kaynaklanan teknoloji kullanmadaki yetersizlikleri ürün ve hizmetlerin kalitelerinin düşük olmasına neden olabilmekte ve bunun sonucunda standartlara uygun üretim yapılamaması ihracat potansiyellerini olumsuz yönde etkilemektedir(Vural,2007:12).

Rekabet: KOBİ'ler genelde küçük pazarlara yönelik ve az gelişmiş üretim teknikleri ile üretim yapmaktadırlar. Bu da ortalama birim ürün maliyetlerinin yükselmesine ve ürünlerin genel standartların altında kalmasına neden olabilmektedir.

Kalite ve fiyatın yanında reklam ve satış sonrası hizmetler gibi diğer rekabet unsurlarında da KOBİ'nin imkanları daha sınırlıdır.

Ekonominin hızla küreselleştiği günümüzde, KOBİ'lerin rekabetçi niteliklerinin artırılması ve bu konudaki sorunların giderilmesine yönelik, başta finansman imkanları olmak üzere eğitim ve danışmanlık destekleri çok büyük bir önem taşımaktadır (Yalçın, 2006:31).

Eğitim: KOBİ eğitimleri hizmet içi eğitim boyutunda sürdürülmektedir. İşe başlayan çalışan, usta çırak ilişkisi içinde belli bir seviyeye kadar yetiştirilmekte, ancak bunun ötesine genellikle geçilememektedir.

Sınırlı eğitim imkanları ile işletmenin yeni aşamalar kat etmesi için gerekli bilgi ve tecrübe birikimi oluşmadığından, işletmenin kabuk değiştirme aşamasında sorunlar yaşanmaktadır ve bazen de yeni gelişmelere ayak uydurulamadığından, işletmenin tasfiyesi dahi söz konusu olabilmektedir (Yalçın, 2006:31).

Son olarak KOBİ'lerin Büyük İşletmelere göre zayıf yönlerini tablo 3'de görebilirsiniz.

Tablo 3. KOBİ'lerin Büyük İşletmelere Göre Zayıf Yönleri

	KOBİ	BÜYÜK İŞLETME
Zayıflıklar	<p>*Finansman açıklarını yüksek maliyetle karşılarlar.</p> <p>*Pazar paylarının sınırlı olması nedeniyle pazarlama ve tedarikte pazarlık güçleri zayıftır.</p> <p>*Büyük işletmeler gibi reklam ve ar-ge çabalarında fazla bulunmazlar.</p> <p>*Finansman yapısının zayıf olması nedeniyle teknolojik gelişmeyi tam manasıyla takip edemezler.</p> <p>*Yığın üretim yapamadıkları için birim maliyetleri yüksektir.</p> <p>*Sahip ve yönetici aynı kişi olması ve sınırlı imkanlar nedeniyle profesyonel yönetici istihdam edemezler.</p>	<p>*Tüketici isteklerinde meydana gelen değişikliklere kolay uyum sağlayamazlar.</p> <p>*Sabit maliyetler yüksek olduğundan talepte meydana gelen düşmelerde üretim miktarını kısımazlar.</p> <p>*Kontrol imkanları zayıftır.</p> <p>*Bürokratik olmaları nedeniyle kararlar kolay alınmaz.</p> <p>*İşçilerle işletme ve işçiler arasında ilişkiler resmidir.</p>

Kaynak: Önem,2010:21

1.5. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Ulusal ekonomilerin temel dinamiklerini oluşturan KOBİ'lerin, ekonomik ve sosyal hayat içerisindeki payı büyüktür (Civan,2012:3). KOBİ'ler ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşme hareketinin, sağlıklı kentleşmenin, optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının önemli bir unsurudur. KOBİ'ler istihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına karşı hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler (Şen,2011:69).

KOBİ'ler; dinamik yapıları, küçük organizasyonları, küçük sermaye yatırımları ile esnek üretim olanakları, inovasyona ve talep değişikliklerine kolay uyum sağlamaları, esnek karar verme mekanizmaları, ekonomik konjonktürden daha az

etkilenmeleri, yarattıkları 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 sürülebilir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde ülke ekonomisine sağladığı katkılardan dolayı üretimin vazgeçilmez unsurlarıdır(Ar,2009:35).

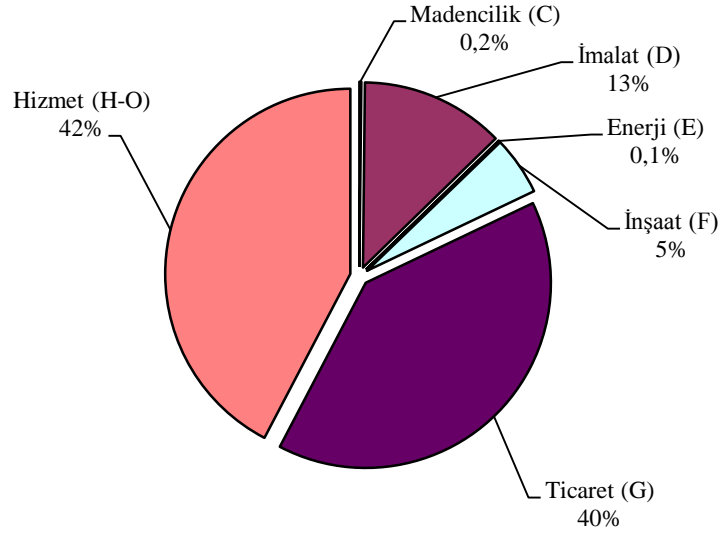
KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki rolleri, yalnızca bu işletmelerden beklentiler doğrultusunda ülkeden ülkeye farklılaşmakla kalmamakta, aynı zamanda bir ekonomide sektöre ve zamana göre de değişmektedir. Örneğin; genelde mevcut olan KOBİ'leri destekleme politikalarını benimsemiş olan Avrupa Birliği ülkelerinde bu işletmelerin istihdam ve ekonomik durgunluk dönemlerinde inovasyon yaratma yeteneklerine olan inanış sonucu, son yıllarda ilgi inovasyon üzerinde yoğunlaşmıştır.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre tüm girişimlerin sektör ve ölçek bazındaki dağılımı Tablo 4'de, KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı Şekil 2'de gösterilmiştir. Buna göre; Türkiye'de toplam işletmelerin % 99,9 unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. 1-9 çalışana sahip mikro ölçekli işletmeler, toplamın % 95,62'sini teşkil etmektedir. KOBİ'lerin %82'si hizmet ve ticaret, %13'ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 4. Sektör ve Çalışan sayılarına göre girişimlerin dağılımı

SEKTÖR		1-9 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	10-49 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	50-249 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	250+ ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	
C	Madencilik ve taşocakçılığı	4.326	994	301	63	
D	İmalat	364.513	33.152	6.827	1.381	
E	Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı	1.545	204	71	47	
F	İnşaat	147.041	16.596	2.000	250	
G	Toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıt, motosiklet, kişisel ve ev eşyalarının onarımı	1.242.625	35.897	2.448	345	
HİZMET	H	Oteller ve lokantalar	253.861	6.939	876	191
	I	Ulaştırma, depolama ve haberleşme	550.884	7.398	714	161
	J	Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	49.642	1.315	123	62
	K	Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	209.366	7.854	1.578	529
	M	Eğitim	8.179	4.185	502	91
	N	Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	42.536	2.817	381	85
	O	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	209.665	4.395	383	124
Toplam		3.084.183	121.746	16.204	3.329	
Ölçeklerine göre işletmelerin dağılımı		% 95,62	%3,78	%0,50	%0,10	
AB 27' de ölçeklere göre dağılım (ortalama)		% 91,8	%6,4	%1,1	%0,2	

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri



Şekil 2. KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri

Tablo 5'e baktığımızda KOBİ'ler Türkiye'de;

- Toplam istihdamın %78'ini
- Toplam katma değer %55'ini
- Toplam satışların %65,5'ini
- Toplam yatırımların %50'sini
- Toplam ihracatın %56'sını oluşturmaktadır.
- KOBİ kredilerinin toplam krediler içindeki payı %23'tür.

Tablo 5. KOBİ'lerin ekonomideki payının yıllar içindeki seyri

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam istihdam içindeki pay (%)	78,7	79,2	80,6	79,4	78,5	78,0
Toplam katma değer içindeki pay (%)	60,9	56,6	58,5	57,3	56,2	55,2
Toplam satışlar içindeki pay (%)	67,3	69,3	69,4	67,4	67,2	65,5
Toplam yatırım içindeki pay (%)	61,3	57,6	62,0	44,6	44,6	50,0

Yukarıdaki sayısal verilere ek olarak KOBİ'lerin, ekonomik, toplumsal ve bölgesel kalkınmanın sağlanması, ekonomiye dinamizm kazandırılması, yeni iş imkanlarının yaratılması, esneklik ve yeniliklerin teşvik edilmesi, rekabetin korunması,

yabancılaşmanın azaltılması gibi alanlardaki katkılarını da göz ardı etmemek gerekmektedir (Zengin ve Aykırı, 2012:95).

KOBİ'lerin ekonomik kalkınmada üstlendikleri roller genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Balantekin, 2006:29);

- İşletmelerin birbirleriyle bağımlı çalışmalarını sağlayarak ve rekabet yaratarak ekonomiye dinamizm kazandırır.
- Yeni iş imkânları sağlar ve istihdam yaratırlar.
- Esneklikleri sayesinde yeniliklerin teşviki sağlanır.
- Bölgesel kalkınmayı güçlendirerek dengeli kalkınmayı sağlayabilir.

KOBİ'ler küçük ve esnek yapıları ile ekonomi politikalarına en hızlı cevap verebilen birimler olarak görülmektedir. Bu özellikleri coğrafi bölgeler arasındaki hareket kabiliyetleri için de geçerlidir. Türkiye'nin coğrafi bölgeleri arasındaki gelişmişlik farkları önemli bir sorun olarak karşımıza çıktığı için az gelişmiş bölgelerin ekonomik kalkınmalarının sağlanmasında KOBİ'ler anahtar rol oynayabileceklerdir (Yalçın, 2006:23). Son olarak Ekonomik gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, tüm dünyada ve Türkiye'de KOBİ'ler toplumsal düzenin bel kemiğini oluştururlar. Sonuç olarak, globalleşen dünyada gelişmekte olan ve gelişen ülkeler, KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik değişikliklere uyum gösterme esnekliklerinin farkına varmakta ve KOBİ'lerin rekabet güçlerini, teknolojik düzeyleri artıracak şekilde teşvikler uygulayarak “küçük güzeldir” anlayışını hakim kılmaktadırlar (Şen, 2011:72).

1.6. KOBİ'lerin Yönetim Fonksiyonları Açısından Özellikleri

Küçük işletmelerde, tüm işletme fonksiyonları bir veya birkaç kişi tarafından yürütülmekte olup, bu fonksiyonları organizasyon içinde yürütebilecek asgari kadro genellikle bulunmamaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmeler, işletme fonksiyonlarıyla ilgili faaliyetlerinin her bir kolunu gerçekleştirilebilmesi için ayrı ayrı yöneticilere ihtiyaç duyarlar, oysa KOBİ'lerde bu faaliyetler atanmış bir yönetici ya da işletmenin bizzat sahibi tarafından yürütülmektedir. Dolayısıyla burada vurgulanması gereken en önemli nokta, KOBİ yöneticilerinin çoğunlukla işletmenin aynı zamanda sahibi olmaları ve bu nedenle de hem personel, hem finansman, hem muhasebe vb. faaliyet ve işlerin yöneticisi olmak zorunda kalmalarıdır.

KOBİ yöneticisinin elinde, insan kaynağı, sermaye, makine, yöntem, zaman gibi kaynaklar kısıtlı olduğundan, etkili yönetim becerileri, hızlı ve doğru karar alma daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle küçük işletmeler kaliteli işgücüne ve güçlü yöneticilik özelliklerine sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Sürekli değişen/gelişen pazar koşulları ve küreselleşme süreci içinde; bilgi akışını sağlıklı, doğru ve kapsamlı bir şekilde alabilen, bu bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilen işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadır (<http://www.fortune.com.tr/kobilerdeyonetim.asp>, erişim tarihi, 03/03/2014).

Yönetimin gerektiği şekilde incelenebilmesi için fonksiyonların tek tek ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. İşletme yönetiminde fonksiyon kavramıyla, yöneticilerin yerine getirmesi gereken görevler ifade edilmektedir. Geleneksel anlamda yönetim fonksiyonları beş grupta incelenebilir. Bunlar; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir (Tikici ve Aksoy, 2009:104).

1.6.1. KOBİ'lerde Planlama Uygulamaları

Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. Her yönetim faaliyetinin başarıya giden yolu etkili planlamadan geçer. En çok bilinen tanımıyla planlama “neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıın önceden belirlenmesidir”.

Planlama örgütsel amaçlara ulaşmak için, gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de kapsamaktadır. Planlama ile işletmenin amaç ve stratejisini belirleyen ve bunlara ilişkin taktik kararların neler olacağını tespit etmeye yarayacak bilgiler toplanır. Planlama yönetimin en temel fonksiyonudur. Çünkü gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, hiç bir yol sizi hedefinize götüremez. Plansız örgütsel ve bireysel her uğraş sonuçsuz kalır (Yıldırım, s.5)

Öncelikle hemen belirtmek gerekir ki, KOBİ'lerde yapıları itibariyle uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metotlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarlarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde

planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir (Demirci,2010:21-22).

Çoğu KOBİ yöneticisi hemen hemen benzer planlar yaparlar ve bu planlar büyük işletmeler için yapılması gereken planlar kadar ayrıntılı olamaz. KOBİ planları ideal planlardan daha az ayrıntılıdır. KOBİ'lerin planları genellikle kısa vadeli çözümler arayan acil konular meydana çıktığında gündeme gelmektedir. Örneğin; yeni bir makine alınması gerektiğinde, yeni bir elemana ihtiyaç duyulduğunda vb. Planlama fonksiyonunun KOBİ'lere kazandırdığı önemli noktalar vardır (Sevim ve dğr, 2013:30):

- İlk olarak bir işletme karşı kaşıya kaldığı bir problemin üstesinden gelmek için bir plan belirlenmelidir ve bu plan o işletmeye bu problem konusunda ayrıntılı olarak düşünme fırsatı sağlayabilir. Bu düşünme süreci de bu problemin bir fırsata dönüşmesine ve dolayısıyla da üretkenliğin artmasına neden olabilir.
- İkinci olarak planlama işletmenin odaklanmasını sağlayabilir. Özellikle yıllık olarak yapılan aslında kısa vadeli plan niteliğinde olan planlar, yıl boyunca yönetsel olarak alınacak kararların ve çalışanların aynı hedefe odaklanmasını sağlar ve koordinasyonlu bir çalışma ortamı yaratır.
- Son olarak da planlama işletme dışındaki bankalar, tedarikçiler ve aracılar gibi üçüncü kişi ve kurumlar üzerinde işletmenin güvenilirliğini artırır.

Ancak bunun yanında KOBİ'lerde Planlamaya gereken önem genelde gösterilmezken, temelde planlama büyük ölçekli işletmelere nazaran bu tür işletmelerde daha önemli bir yere sahiptir. Zira küçük bir işletme, planlama sonucu meydana gelecek hatalarını ortadan kaldıracabilecek yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmadığından kendisini iflasın eşiğinde bulabilecektir. KOBİ'lerde plan, büyük ölçüde işletme sahibi ya da ortaklar tarafından hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu işletmelerin çok az bir kısmında planlama fonksiyonu ilgili bölüm yetkililerince yapılmakta ve plana verilen son şekil ise, ortakların oluşturduğu yönetim kurulunun onayından geçmektedir. Yine, bu işletmelerde planlama fonksiyonunun bir planlama uzmanı tarafından yapıldığı ise nadir görülmektedir (Tikici ve Aksoy, 2009:105-106).

KOBİ'ler için en önemli planlama türü stratejik planlamadır ki bu onların dalgalı piyasa koşullarında önlerini görmelerine yardımcı olacaktır (Demirci,2010:22). KOBİ'lerde stratejik planlama göz ardı edilmektedir. Literatürde yenilikçilik, esneklik ve taleplere hızlı cevap vermenin önem taşıdığı küçük işletmelerin dinamik bir çevrede

stratejik planları uygulamasının mümkün olmayacağı savunulmasına rağmen bazı kesimlerce de KOBİ'lerin stratejik bir plan çerçevesinde bir planlamayla hareket etmeleri önerilmektedir (Sevim ve dğr, 2013:30).

1.6.2. KOBİ'lerde Örgütlenme Uygulamaları

Yönetimde planlama fonksiyonundan sonra örgütlenme fonksiyonu devreye girer. Örgütlenme en yalın ifadeyle planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun örgüt kurmayı içerir. Örgütlenme sırasında planlama fonksiyonu sonunda seçilmiş olan planlar temel kabul edilir. Planlar işletmelerde “ne” yapılması gerektiğini, örgütlenme ise bunun “nasıl” bir yapı ile gerçekleştirileceğini ortaya koymaktadır. Diğer bir anlatımla örgütlenme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı (organizasyon) oluşturularak; bu yapı içerisinde yer alan işler, kişiler ve birimler arasındaki yetki ilişkilerinin kurulmasıyla yakından ilgilidir. Örgütlenme aşamaları boyunca, yönetici tüm çalışanların yerine getireceği her bir görevi ve çalışanların bu görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyacakları tesis ve ekipmanların tümünü belirlemeye çalışır (Sevim ve dğr, 2013:31).

Yeni kurulacak bir işletme yapısı veya mevcut bir örgütsel yapının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demirci, 2010:23):

- Amaç Birliği,
- Kumanda Birliği,
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği,
- Görevlerin Açıkça Belirlenmesi,
- Hiyerarşik Basamakların Belirtilmesi,
- Fonksiyonel Görev Benzerliği,
- İşe Göre Adam,
- Yönetim Birliği,
- Sınırlı Yönetimsel Alan,
- Örgüt İçi Açık İlişkiler,
- Yetki Devrine Gidilmesi,
- Esnek Bir Yapı Kurulabilmesi,

- Merkezi ve Yerinden Yönetim Dengesinin Sağlanması,
- Örgütsel Yaşamda Sürekliliğin Amaçlanması.

KOBİ'lerde; işletme sahibi, işletmesinin amacını ve bu amaca erişmek için izlenmesi gereken politikaları kendisi belirler; çalışanların her birine verilecek görevleri, bu görevlerin yerine getirilmesinden doğacak sorumlulukları kendisi kararlaştırır. Bunun denetimini de kendisi yapar. Küçük işletmeler için optimum olarak tanımlanabilecek tek bir örgüt yapısı yoktur. İhtiyaç duyulan örgüt şekli, yapılacak işe, teknolojiye, kültüre, çalışanların özelliklerine göre değişim göstermektedir. İşletme yönetiminin, kendi faaliyetlerini ve çalışanlarının özelliklerini dikkate alarak kendisi için en uygun organizasyon yapısını belirlemesi etkin yönetim için önemli ve gereklidir. İşletme sahibinin uzmanlığı olmayan konularda işleri çalışanlara bırakması, işbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermesi, işletmenin ilerlemesi ve gelişmesi, çalışanların verimliliği ve işe bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Bu nedenle işletme sahibi gerektiğinde uzman yöneticilerden yardım alma yoluna gitmelidir (Sevim ve dğr, 2013:31).

1.6.3. KOBİ'ler de Yürütme (Yönelme) Uygulamaları

KOBİ yöneticisi planını yaptıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. Bunun için yapacağı şey, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştiği kişilere hareket emrini vermektir (Tosun, 1992:239).

Yönelme fonksiyonu, yöneticilerin genel tutum ve algıları ile ilgilidir. Küçük işletme yöneticisi planını yaptıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra astlarına yapılması gerekenleri iletir ve bireyleri çalışmaya sevk eder. Planlama ve örgütlenme aşamasında statik bir görünüm sunan işletme, yürütme aşamasına geçilmesiyle beraber dinamik bir yapı kazanır. Yürütme aşaması motivasyon, liderlik ve haberleşme kavramlarıyla doğrudan ilişki içindedir. Bu kavramlar temel alınarak işletmelerde yönetim göz önünde bulundurulduğunda küçük işletmelerin büyük boyuttaki işletmelere göre çok daha avantajlı oldukları söylenebilir. Küçük işletmelerde, çalışanlar ve yöneticilerin yakın ilişkiler içinde bulunması, çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması sorunlarının giderilmesine buna karşılık çalışanların da kendilerini işletme ile özdeşleştirmesine sebep olabilmektedir. Büyük işletmeler ise birçok masrafa katlanarak

bu soruna çözüm aramaktadır. Bu nedenle yürütme fonksiyonunu, motivasyon, liderlik ve haberleşme kavramları çerçevesinde incelemek doğru olacaktır.

Yöneltme işlemi genelde; karar vermek, iletmek ve eyleme geçmek evrelerinde geçer. KOBİ'lerde etkin ve amaca yönelik bir yürütme sisteminin kurulabilmesi aşağıdaki koşulların yerine getirilebilmesine bağlıdır (Şimşek ve Çelik, 2008:135-136):

- İşletmede ekip ruhu gerçekleştirilerek işgörenler arası birlik, özveri ve çalışma ruhunun canlı tutulması sağlanmalıdır.
- Çalışanlar iyi tanınmalı ve işletmeden olan beklentileri önceden belirlenmelidir.
- Görev, yetki ve sorumluluk almayacak durumda olanlar işletmeden uzaklaştırılmalıdır.
- KOBİ yöneticileri iyi birer önder olabilmelidir.
- Çalışanlar teknik, bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun görevlere atanmalı ve bu mevkide uzmanlaşmaları sağlanmalıdır.
- İşletme içinde iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurularak, kabul edilebilir düzeyde bir ücret ödeme politikası izlenmelidir.

Buna karşılık, birçok KOBİ sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde geç kalması, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için profesyonel eleman istihdamından da kaçınmaları ki burada ucuz işgücü kullanma istediği yatmaktadır, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devrinden kaçınmaları gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve zamanla başarılarını da kaybedebilmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre uzman eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz işgücüne yöndikleri; bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları ki bazen asgari ücretlerin bile geç ödenmesi, isteseler de kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri gibi sorunlarla sık sık karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. (Demirci,2010:25-26).

1.6.4. KOBİ'lerde Eşgüdüm (Koordinasyon) Uygulamaları

Koordinasyon; çalışmaların aynı zamanda denk getirilmesi aynı hedefe doğru yönlendirilmesi demektir. KOBİ'ler açısından yönetimde koordinasyon, çalışanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, işletme amaçlarına ortaklaşa

varabilmek için çalışmaların birbiri arkasına gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirleri ile bütünleşmelerini sağlamaktır (Yazıcı, 2007:201-202).

Eşgüdümleme, KOBİ yönetimleri açısından da gözardı edilemeyecek derecede önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Demirci, 2010:26).

KOBİ'lerde en önemli koordinasyon sorunu, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı bir şekilde işletme sahibi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bundan başka KOBİ'lerde (Tikici ve Aksoy, 2009:111);

- Açık ve net görev tanımlamalarının olmaması,
- Örgüt yapısının resmi bir niteliğinin olmaması,
- Tek adam olma tutkusu her kademe ve her fonksiyona ilişkin planları tek veya birkaç bireyin yapması,
- Aile fertlerinin işletmede bulunuyor olması,
- Planlamaya gereken önemin verilmemesi ve stratejik planlama eksikliği,
- Yöneticilerin uzman personel istihdamından kaçınmaları,
- Eksik organizasyon, bölümlere ayırmadaki belirsizlik, merkezi yapı, örgüt şemasının veya kılavuzunun bulunmaması veya kullanılmaması ve buna bağlı olarak yetki ve sorumlulukların karmaşıklık durumları koordinasyonun sağlanmasında sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması iyi bir organizasyon ile mümkün olabilir. İyi bir organizasyon yönetimi ve yöneticinin işini kolaylaştırmaktadır. KOBİ yöneticilerinin örgütlenme konusuna önem vermeleri, işletmede enerji ve emek tasarrufu sağlanmasına çeşitli karmaşıklıklar ve hoşnutsuzlukların azalmasına, herkesin işini istekle yapacağı bir ortamın yaratılmasına neden olacağı için bu işletmelerde koordinasyon sağlanması kolaylaşacaktır (Tikici ve Aksoy,2009:111).

1.6.5. KOBİ'lerde Kontrol Uygulamaları

Kontrol, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ulaşılan sonuçların, önceden belirlenmiş olan amaç, hedef ve standartlara uygunluk düzeyini belirlemek ve beklenen uyum gerçekleşmemişse gerekli düzeltmeleri yapmak amacıyla oluşturulan bir faaliyettir. Kontrolde önemli olan şey, yapılan faaliyetlerin önceden belirlenmiş amaç

ve hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğidir. Yani kontrol, amaç ve hedeflerin belirlendiği planlama ile yakından ilişkilidir. Çünkü planlama sürecinde belirlenen hedef ve amaçlar, kontrol aşamasında fiili sonuçların karşılaştırılacağı standartlar olarak karşımıza çıkar. Standartlar belirlenmesi, uygulamaların bu standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların giderilmesi kontrol sürecinin aşamalarıdır (Sevim ve dğr,2013:31-32).

Etkin bir kontrol sürecinin özellikleri şunlardır:

- Kontrol faaliyeti yapılan işe uygun olmalıdır.
- Kontrol sistemi, beklenenden sapmaları hemen haber vermelidir.
- Belirlenen standartlara hangi sürede ulaşılacağı belirlenmeli ve bu süre sonunda kontrol yapılmalıdır.
- Kontrol sistemi, gelecekte karşılaşılabilecek sorunları tahmine imkân vermelidir.
- Kontrol sistemi, alternatif planlara uygun olacak şekilde esnek olmalıdır.
- Kontrol sistemi, anlaşılır olmalıdır.

Yaptıkları hataları düzeltecek kadar yeterli zaman ve sermayeye sahip olmayan KOBİ yöneticileri açısından denetim çok önemli bir fonksiyondur. İyi oluşturulmuş bir denetim sistemi KOBİ'lerin başarısızlık olasılığını önemli ölçüde azaltacaktır (Alpugan, 1994:257).

1.7. KOBİ'lerin Fonksiyonel Açıdan Karşılaştıkları Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri

KOBİ'ler kendi iç yapılarından kaynaklanan sayısız özellik göstermekte olup buldukları yöreye ve sektöre, içinde bulunulan ekonomik koşullara ve kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan şartlara göre birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Ateş,2007:24).

Günümüzde ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında önemli bir yeri olan ve sanayileşme çabalarına katkıları olan KOBİ'lerin başta finansal sorunlar olmak üzere karşılaştıkları birçok sorun mevcuttur. Bu sorunlar incelendiğinde temelde iki şekilde ortaya çıktıkları görülmektedir. Öncelikle sorunların bir kısmı işletmelerin kendi kontrolleri dışında oluşan sosyal, ekonomik ve siyasi koşullar ile teknolojik gelişme ve bölgesel farklılıklar gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Sorunların diğer bir kısmı ise; işletmelerin yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel kuralların mevcut olduğu bazı işletmelerde babadan oğla geçen yönetim anlayışı örgütlenmede önemli sorunlara neden olmaktadır. Sermaye yapılarının yetersiz olması, üretim için uygun bir yerleşim alanına sahip olmamaları, finansman sağlanmasındaki sıkıntılar, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde aktif bir rolde bulunamayışları da KOBİ'lerin gelişmelerini etkileyen diğer faktörler olarak söylenebilir (Yörük ve Ban, 2003:22).

KOBİ'lerin sorunlarına çözüm aranması ve desteklenmesi ekonomik ve sosyal sistemin güvence altına alınması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu anlamda yapılacak olan destekler aynı zamanda girişimciliğin desteklenmesini ve geliştirilmesini de ifade etmektedir. KOBİ'ler finansmandan pazarlamaya kadar üretimin tüm aşamalarında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlara ve çözüm önerileri aşağıda değinilmiştir (Yüce, 2007:33).

1.7.1. Yönetim ve Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

KOBİ'ler faaliyete başlamadan önce kendilerine bir amaç belirlemekte ve bu amaç doğrultusunda faaliyette bulunmaktadırlar. Amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan işletmeler bu yolda sorunlar ve zorluklarla karşılaşabilmektedir. Yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimden oluşmaktadır (Karacibioğlu, 2007:58).

1.7.1.1. Planlama Düzeyindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri

KOBİ'lerde planlama önemli bir alt işlevdir. İşletmeler belirlemiş oldukları alt amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmaktadırlar. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak içinse, planlara ihtiyaç duyarlar (Kaya,2005:54). Planlama; işletmelerde ne yapılacağıının önceden belirlenmesi ve neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağıının düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Tikici ve Aksoy,2009:286).

Pazarlama konusunda vasıflı eleman bulundurmayan KOBİ'lerde pazarlama fonksiyonunun yerine getirilmesinde bir takım zorluklar yaşanmaktadır. Çünkü Pazar araştırması ya hiç yapılmadan ya da ayrıntılı bir şekilde yapılmadan hareket edilmektedir (Önem,2010:24).

Bu süreçte KOBİ'lerin sahip, ortak veya yöneticileri planlama aşamasında aşağıda belirtileceği üzere bazı sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar:

- Amaçların belirlenmesindeki yetersizlikler ve amaçların yeterince analiz edilmemesi,
- Alternatif planlama konusunda yetersiz kalınması ve bütün planların gerçekleştirilememesi,
- Plan seçim aşamasında bilimsel kriterlerin yerini şahsi yetenek ve deneyimlere yer verilmesi,
- Planların hazırlanması ve uygulaması sırasında alt kademelerin görüşlerine önem verilmemesi ve onların katılımlarının sağlanmaması.
- Planlama sorunlarına yönelik çözüm önerileri ise şöyle sıralanabilir:
- İşletmenin hazırladığı planlarda hedefler net ve belirgin olmalıdır.
- Planlama faaliyetine gereken özen gösterilip, plan uygulayıcılarının planlama faaliyetlerine katılımları sağlanmalıdır.
- Planlama süreci bilimselliğe uygun olarak gerçekleştirilmeli, gerekli durumlarda düzenlemeler yapılması için planların esnek bir yapı göstermesi gerekmektedir.
- Planlar sade ve anlaşılır olarak hazırlanmalı, gereksiz detaylara yer verilmemelidir.

1.7.1.2. Örgütlenme Sorunları ve Çözüm Önerileri

Örgütlenme insanlar, araç, gereç, makine, bina, işyeri ve benzeri faktörler arasındaki ilişkilerin kurulup geliştirilmesinde gündeme gelen bir kavramdır. Bu anlamda, örgütlenme; “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir (Boşgelmez,2003:38).

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanınması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince

önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına yol açabilmektedir (Müftüoğlu, 1993:120).

Kısacası KOBİ'ler oluşturdukları örgüt yapıları bakımından bir takım sorunlar yaşamaktadır. Bunlar (Karacibioğlu, 2007:60-61):

- Geleneksel örgüt yapısının kullanılması ve örgüt yapısının modernleştirilemeyişi,
- Organizasyon yapısının verimli olmayışı ve bu yüzden de verimlilik ölçme sisteminin olmaması,
- Örgütlemenin Toplam Kalite yönetimine uygun olmaması,
- Örgüt yapının amaca yönelik, planlı ve programlı, sistematik ve semali çalışmalarının gerçekleştirilemeyişi,
- Örgüt içinde yetki ve sorumluluk karmaşası durumunda, işbölümü ve uzmanlaşmanın aksaklık göstermesi,
- Örgüt oluşumunda kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenememesi sonucu oluşacak karmaşa,
- Örgütün biçimsel yapıları ile biçimsel olmayan yapılarının ayrılmaması ve bunun sonucunda her iki grubun amaç ve çalışmalarında çatışmalar oluşması işletmelerin örgütlenme yapısını olumsuz etkileyecektir.

Örgütlenme sorunlarına yönelik çözüm önerileri ise şöyle sıralanabilir (Tikici ve Aksoy, 2009:286-287):

- KOBİ sahipleri veya yöneticilerinin liderlik misyonlarını geliştirebilmeleri için eğitim, seminer gibi yöntemlere katılımları sağlanmalıdır.
- Organizasyon şeması kullanılmalı ve organizasyon konusunda işletme çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmelidir.

1.7.1.3. Yönelme Sorunları ve Çözüm Önerileri

Yönelme fonksiyonunun asıl konusu insanlardır. Bu durumda yönelme, kişilerin planlarla uyum içinde iş görmelerini sağlama çabasıdır. Yönelme, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireylere iş verme, onlara yol gösterme faaliyetidir.

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların veriliş biçimi, onların uygulanmasında yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olması, astları motive etme, gerekli haberleşme düzeni kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi gibi konular yöneltme fonksiyonunda önemli bir yer tutmaktadır (Boşgelmez,2003:40).

Çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler açısından haberleşmenin önemi göz ardı edilmemelidir. KOBİ'lerin sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından kaçınmaları, genelde alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri vb. gibi durumlar, yanlış kararlarla esnekliklerinin azalmasına ve başarısızlığa yol açabilecek etkenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Ekşi,2007:60).

Yöneltme sorunlarına yönelik çözüm önerileri şöyle sıralanabilir (Tikici ve Aksoy,2009:287):

- İşletme sahibi ya da yöneticilerinin mali ve teknik konularda yetersizlikleri bulunuyorsa bu konularda destek almaları gerekmektedir
- Personel istihdam politikaları belirlenirken işletme ihtiyaçlarının ön planda tutulması ve kalifiye personeli iş yerinde tutabilmek için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Çalışanları motive edecek onlara takım çalışması ruhunu verebilecek düzenlemeler yapılmalıdır.
- Çalışanlara verilecek ücret, işletmenin mevcut yapısı ve ekonomik gerekler göz önüne alınarak belirlenmelidir.

1.7.1.4. Koordinasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri

Koordinasyon, Fayol'un tanımıyla, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Koordinasyon ile yönetici, çeşitli faaliyetlerle insanları uyumlu hale getirip grup çabalarını ortak amaç doğrultusunda tutmak zorundadır (Yüce,2007:39).

Geleneksel işletme yapıları, bürokratik ve bu yüzden de oldukça yavaştır; yani beklenmedik zorluklarla karşılaşınca, piyasadaki gelişmelere ve rekabete karşı gereken değişiklikleri gerçekleştirmede esnek davranmamaktadırlar. Onlar ancak günlük alışılmış olayları çözümlenmeye yeterlidir, daha yüksek hedeflere ulaşmaya

güçleri yetmez. Danışma ve karar verme organları, çoğunlukla kendiliğinden oluşur. Yapılanmanın kapasitesi, günlük işlerle tükendiğinden, büyük hedeflere ulaşacak performans işletme yöneticisinde kalmamaktadır (Wermter, 1996:15-16).

Eşgüdümleme, KOBİ yönetimleri açısından da göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Bu fonksiyon, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. KOBİ'lerde, gündeme gelen belli başlı eşgüdümleme sorunları arasında; kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması; KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması; örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; işbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri sıralanabilir (Boşgelmez, 2003:41).

Koordinasyon sorunlarına yönelik çözüm önerileri şöyle sıralanabilir (Tikici ve Aksoy, 2009:287-288):

- Çalışanlar ve bölümler arasında sorunlar yaşıyorsa bunlar öncelikle sağlıklı bir şekilde tespit edilmeli, çözüm içinde objektif ve bilimsel kriterlerden yararlanılmalıdır.
- İletişimden kaynaklanan sorunlar bulunuyorsa, işletmede etkin bir iletişim yapısı oluşturulmalıdır.
- Alt birim yöneticilerinin görev ve sorumluluk alanları kesin bir şekilde tespit edilmelidir.
- Küçük işletmelerde çalışanların işyeri ve işle ilgili kararlara katılımı sağlandığında bunun koordinasyona da olumlu etkileri olacaktır.

1.7.1.5. Denetim Sorunları ve Çözüm Önerileri

Denetim; işletmenin planları ve faaliyet sonuçlarının karşılaştırılıp ortaya çıkan sapmaların tespit edilmesi ve giderilmesi sürecidir. KOBİ'ler denetim aşamasında aşağıda belirtilen sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Tikici ve Aksoy, 2009:288):

- Denetim için gerekli standartların oluşturulamaması,
- İyi bir organizasyonun kurulmaması iyi bir denetim yapılmasını da olumsuz etkilemektedir.
- Denetim kriterlerinde objektif kriterler yerine subjektif kriterlerin uygulanması,

- KOBİ'lerde çağdaş yönetim ilkelerinin yeterince uygulanmaması, denetim fonksiyonunda da kendini göstermektedir.
- Denetim sorunlarına yönelik çözüm önerileri şöyle sıralanabilir:
- Denetim kriterleri-uygulamaları objektif ve bilimsel kurallara uygun gerçekleştirilmelidir.
- Denetim sonucunda eksik ya da yetersiz görülen alanlarda düzenleyici tedbirlerin süratle alınması gerekmektedir.
- Denetimi kolaylaştıracak uygulamalar (otomasyon, bilgisayar vb.) oluşturulmalıdır.
- Kalite ve standartlara uygun bir üretim gerçekleştirmek isteniyorsa denetim tüm süreci kapsayacak şekilde yapılmalıdır.

1.7.2. Tedarik ve Satın Alma Sorunları ile Çözüm Önerileri

Tedarik, işletme yönetiminin üretim ve satış fonksiyonları ile birlikte işlemlerini oluşturmaktadır. Mal üretmek ve satmak için üretim faktörlerinin tedarik edilip faaliyet gerçekleştirilmesidir. Tedarik bölümü, her şeyden önce piyasa araştırması faaliyetini gerekli kılmaktadır. Talep edilen malların satışını yapan yurtiçi ve yurtdışı kaynakları araştırma, bu kaynaklar tarafından arz edilen malların miktar, nitelik ve teknolojik özellikleri ile teslim alma, taşıma ve depolama gibi tedarikle ilgili diğer koşullar incelenir ve değerlendirilmektedir (Eren, 2009:361).

KOBİ'lerin tedarik işlevine ilişkin başlıca özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yüce,2007:41-42):

- KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelere göre finansman ve çalışma sermayesi bakımından daha kısıtlı imkanlara sahip olduklarından malzeme alırken sipariş miktarlarında, kısıtlamaları da göz önüne alarak sipariş vermek zorunda kalmaktadırlar.
- Sipariş edilen hammaddenin istenilen zaman diliminde tedarik edilememesi de ortaya çıkan başka bir sorundur. İşletmeler böyle durumlarda stok bulundurma yoluna gitmektedirler. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise, sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmek mümkün olmaktadır.
- Bunun sonucunda daha az fiyat indirimi sağlanabilmekte bu da birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli

sipariş verip indirimlerden faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. Dolayısıyla bir maliyet girdabı içinde kalmaktadırlar. Aslında bu işletmelerin finansal imkanları da genellikle büyük siparişleri karşılamakta yetersiz kalmaktadır.

- KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları malzemelere göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler. Çoğu zaman mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle bu işletmelerde istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu ise, hem maliyet hem de kalite yönünden fedakarlık gerektirebilmektedir.

KOBİ'lerin kullandıkları hammadde ve yardımcı malzemelerin istenilen zaman ve kalitede işletmeye gelmediği durumlar sıklıkla yaşanmaktadır. Bunun işletmede doğurduğu sonuçlar ise; sipariş teslimatında yaşanan gecikmeler, kalite eksikliği ve müşteri kayıplarıdır.

Tedarik ve satın alma sorunlarına yönelik çözüm önerileri şöyle sıralanabilir (Tikici ve Aksoy, 2009:289):

- İşletmede etkin bir stok yönetimi politikası geliştirilmelidir.
- KOBİ'lerde satın alma faaliyetleri stok yönetimiyle uyumlu olarak belirli bir planlama içerisinde yapılmalıdır. Üretim girdileriyle ilgili olarak etkin bir pazar araştırması yapılmalı ve girdiler ucuza temin edilmelidir.
- Aynı ya da benzer sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerle bunlara hammadde ya da yardımcı malzeme veren büyük işletmeler arasında ilişki kuracak, avantaj yaratacak sektörel birlikler kurulması gerekmektedir.

1.7.3. Üretim ve Teknolojiden Kaynaklanan Sorunlar ile Çözüm Önerileri

KOBİ'ler teknik donanım ve makine parkı yetersizliği yanında kalifiye eleman azlığı sebebiyle atölye tipi üretim yapan kuruluşlardır. Diğer yandan Pazar talebini karşılamak için sipariş üzerine üretim yaptıklarından mal ve hizmetlerde bir standart da bulunmamaktadır (Kaya,2007:159).

KOBİ'lerde çeşitli üretim sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Üretim sorunları arasında; teknoloji, kalite, stok, standardizasyon, üretim planlama, ürün geliştirme, satın alma, işyeri seçimi, hammadde vb. sayılabilir.

KOBİ'lerin kapasitelerinin düşük olması verimliliği düşürmekte maliyetleri ise arttırmaktadır. Ayrıca ileri teknoloji kullanmadaki sermaye yetersizliği de kapasite kullanım oranını düşürmesi yüzünden, bu durum işletmelerde kaynak israfına yol açmaktadır.

Gelişen teknolojiye gerektiği şekilde ayak uyduramamaları da KOBİ'lerin sorunları arasındadır. KOBİ'lerin gelişmiş teknolojik imkan ve kabiliyete sahip olmaması ve eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalması rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür. Bundaki etkenlerin başında, yeni teknolojinin şüphesiz maliyetidir. Teknoloji kullanımındaki bilgi eksikliği ve mevcut teknoloji alışkanlığı sorunu diğer etkenler arasında yer almaktadır (Oktay ve Güney, 2002:6).

Üretim ve teknolojiden kaynaklanan sorunlara yönelik çözüm önerileri şöyle sıralanabilir (Tikici ve Aksoy, 2009:290):

- KOBİ'lerin ISO-9000 gibi uluslararası geçerliliği bulunan kalite güvence sistemi belgelerine sahip olmaları gerekir. Pazarda uzun süre kalabilmek ve rekabette güçlü olabilmek için üretim kalitesinin standartlara uygun olması gerekmektedir
- Benzer sektörlere hitap eden küçük sanayi sitelerinin geliştirilmesi bunlara yönelik iyileştirme ve verimlilik programlarının hazırlanması küçük işletmelerin gelişiminin önünü açacaktır.
- Küçük işletme yöneticisi ya da sahiplerinin üretimde etkinliği artıracak, verimliliği yükseltecek eğitimlerin ve çalışmaların içerisinde yer alması sağlanmalıdır.
- Etkin bir üretim planlaması yapılmalı bu planlama faaliyetlerinde işletmenin makine ve teknolojisi göz önünde bulundurulup, aynı zamanda Pazar ve sektörel rekabete de yer verilmelidir.
- Üretimde verimin yükseltilmesi kalifiye personel istihdam edilmeli ve bu tür personelin belirli zamanlarda eğitiminin artırılması için programlar geliştirilmelidir.

1.7.4. Pazarlama Fonksiyonundan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

KOBİ'lerde bir üretim planı bulunmadığı gibi bir pazarlama planlaması da çoğu kez bulunmamaktadır. KOBİ'lerde pazarlama daha ziyade yüz yüze yapılan ilişkiler ve karşılıklı dostluklar doğrultusunda götürülmektedir. KOBİ'ler sipariş üzerine iş yapan kuruluşlar olduğu için pazarlama konusunda farklı sorunlar yaşamakta ve büyük işletmeler gibi profesyonel bir pazarlama anlayışına ve yapısına sahip değildirler (Kaya,2007:160).

KOBİ'ler yeni pazarlara girmek ve onları tanımakta zorluk çekmekte, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada başarılı olamamaktadırlar.

Ayrıca KOBİ'lerin finansal yapılarının zayıf olması, Ar-Ge faaliyetinde bulunmayı engellemekte, uzman ve teknik personele ve modern teknolojiye sahip olamama sonucunu doğurmaktadır. Bu durum da KOBİ'lerin, yeni ürün geliştirmelerinde engel teşkil etmektedir. Ayrıca KOBİ yöneticilerinin reklam, tanıtma gibi faaliyetlerde tasarrufa gitmelerine neden olmaktadır. Bu da değişime uyum sağlamalarını zorlaştırmakta ve rekabet güçlerini kaybetmelerine yol açabilmektedir (Erdoğan,2010:60).

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemici ve Çelik, 1998:81):

- KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Bu açıdan KOBİ'lerde “az gelişmiş bir pazarlama” anlayışından söz etmek mümkündür.
- KOBİ'ler pazarlama araçlarında yeterince yararlanamamaktadırlar.
- KOBİ'lerde düzenli bir pazarlama araştırması yapılmamaktadır.
- KOBİ'ler, genellikle ürünlerin pazarlanmasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanmamaktadır.
- KOBİ'ler daha çok yerel pazarlara hitap etmektedirler.
- KOBİ'ler genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptir.
- Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunurlar. Talep tekeline sahip büyük işletme, KOBİ'ye istediği şartları hatta maliyetin altında bir fiyat bile kabul ettirebilmektedir.

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri ise aşağıdaki gibidir (Akgemici, 2001: 30):

- Doğrudan (direkt) pazarlama
- Kişisel müşteri ilişkileri,
- Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması,
- Esnekliğin yüksek olması,
- Satış giderlerinin azlığı,
- Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri, ürettikleri malların satılması ve satışların yinelenmesi ile mümkündür. Oysa, küçük işletmeler ürettikleri malları her zaman satamayabilir ve bu nedenle de genellikle atıl kapasiteyle çalışmaktadırlar. Bu ise zaten kıt olan üretim kaynaklarının israfı anlamına gelmektedir. Bu durumda işletmelerin yalnız üretim ile ilgilenmeyi bırakıp tüketici ya da kullanıcıya yönelik bir tutuma girmeleri gerekmektedir. Yani işletmeler ne kadar küçük olursa olsun varlıklarını sürdürebilmeleri için modern pazarlama tekniklerinden yararlanmaları gerekmektedir (Yüce,2007:46-47).

1.7.5 Finansmandan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Dünya genelinde KOBİ'lerin başarısızlık oranı büyük işletmelere göre daha fazladır. Bunun nedeni sermaye piyasalarından yararlanma olanaklarının daha kısıtlı olmasıdır. Bunun doğal sonucu olarak KOBİ'ler sermaye gereksinimlerini riski yüksek ticari kredilerle karşılamaktadırlar. Banka kredileri işletmenin banka tarafından sektör seçimi ve ilgili sektörde faaliyetlerini sürdürme konusunda yönlendirilmesi, finansal kaldıraçtan yeterince yararlanmama tercihi, alış ve satış fiyatlarında önemli dalgalanma istememesi, kredi talep eden işletmenin bankanın istediği türde güvence göstermesi gereği gibi kısıtlayıcı koşullar KOBİ'lerin çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yılmaz, 2007:163).

Özellikle dış pazara açılma konumundaki KOBİ'lerin, finansman ihtiyaçları daha fazladır. Çünkü değişik kaynaklardan fon temin edilmesi, büyük işletmelere nazaran daha zordur. Bununla birlikte, bankalardan sağlanan fonlar da yetersiz kalmaktadır. Öz kaynağı güçlü olmayan işletmelerin işletme sermayesine olan ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en önemli kaynak bankacılık sistemidir. Bankaların ise

topladığı mevduatların büyük kısmını devlete borç olarak verme eğiliminde olmaları, yüksek teminat istemeleri ve yüksek faiz oranı uygulamaları KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarını çok büyük oranda olumsuz olarak etkilemektedir (Bekçi ve Usul, 2001:115-116).

KOBİ'lerin diğer finansman sorunlarının başlıcaları şunlardır (Bekçi ve Usul, 2001:116):

- Sermaye piyasasından yeterince faydalanamamaktadırlar.
- Yasal olarak enflasyon muhasebesini uygulayamadıkları için, yüksek enflasyon dönemlerinde kârın dolayısıyla vergi yükünün artmasıyla karşı karşıyadırlar.
- Leasing, factoring ve forfaiting gibi finansman tekniklerinden gereği kadar faydalanamamaktadırlar.
- Kredi alınmak istenmesi durumunda yüksek teminat istenmektedir.
- Teknolojiyi yeterince takip edememektedirler.
- Kalifiye işgücü sıkıntısı çekmektedirler.
- Özellikle fuar ve eğitim faaliyetlerini ve teknik gelişmeleri gereği kadar izleyememektedirler.

Finansmandan kaynaklanan sorunlara yönelik çözüm önerilerinden bazıları şöyle sıralanabilir (Tikici ve Aksoy, 2009:296-300):

- KOBİ'lerin işe başlarken yeterli sermayeye ve öz kaynaklarını temin edip yola çıkmaları gerekir.
- Yatırım yapılmadan önce gerekli etütler yapılmalı, finansman alanında uzman kişi ve kuruluşlardan gerekli destekler alınmalıdır.
- KOBİ'lerin yatırım politikalarını tespit ederken yatırım için teşvik sağlanan alanlara öncelik vermeleri gerekir.
- İşletme sermayesi ihtiyacı karşılanırken her zaman aşırı borçlanmanın doğuracağı risklerin hesaba katılması gerekir.
- Kredi teminatıyla ilgili sorunların çözülmesinde gelişmiş ülkelerde yer alan uygulamaların izlenmesi gerekir.

- Finansal planlamalar yapılmalı, bu planlama sürecinde işletmenin gereksinimlerini karşılayacak fonların nereden, ne şekilde ve hangi maliyete katlanılarak temin edileceğinin açık ve net olarak belirtilmesi gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, 1980 sonları ve 1990'lı yıllarda yaygınlığını artıran bir kavramdır (Gregory, 2002:2). Kavram, ilk defa 1989 yılında yayımlanan Dünya Bankası'nın bir raporunda "good governance" olarak ifade edilmiştir. Raporda yönetim üzerine açık bir tanım yapılmamış, iyi yönetim olarak ifade ettiği kavramdan, devlet ile piyasa arasındaki ilişkiler ağının belli bir biçimde örgütlenmesi anlaşılmaktadır. Kavram, devletin piyasada düzenlemeler yaparak "oyunun kurallarını" belirlemesine ve piyasa dostu devleti işaret etmektedir (Çiftçi, 2005:189). Türkiye'de ise kurumsal yönetim kavramı 2001 yılındaki krizden sonra önem kazanmaya başlamıştır. İngilizce literatürde "Corporate Governance" olarak ifade edilen kavramın anlamı incelendiğinde, "governance" kelimesinin kökeninin, Latince "gubernare" olan ve "hükmetmek" veya "yön vermek" anlamına gelen kelimeye dayanmakta olduğu söylenebilir. Diğer taraftan ise, kelimenin kökeni, "yön verme", "yönetme" anlamına gelen Yunanca "κυβέρνηση" sözcüğünde de bulunabilir (Gregory, 2002:2).

Kurumsal yönetim ile ilgili olarak birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçını ele alacak olursak kurumsal yönetim (corporate governance), geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurum yönetiminin düzenlenmesidir. Dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalarını ifade etmektedir (TUSİAD,2002:9).

OECD'nin tanımına göre, Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer çıkar grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin amaçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir (OECD,2004:9).

Dünya Bankası'nın tanımına göre ise kurumsal yönetim; bir kurumun beceri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer kazandırmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan,2009:4).

Lou'ya göre kurumsal yönetim, hakların ve sorumlulukların, şirketin farklı katılımcıları arasında nasıl dağıldığını gösterir. Şirketin karşı karşıya olduğu sorunlara çözüm üretmek amacıyla çeşitli kurallar ve prosedürler ortaya koyar. Kurumsal yönetim, şirketin tüm paydaşlarının şirket ile ilgili bilgilere erişimini garanti eden bir sistem olarak ifade etmiştir (Luo,2005:21).

Shleifer ve Vishny ise, şirketlere mali olanak sağlayan kişilerin bu yatırımlarından belli bir getiri elde etmeleri konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak yolların tespitinin, kurumsal yönetimin kapsamını teşkil ettiğini belirtmektedirler (Shleifer ve Vishny, 1997:737). Burada, kurumsal yönetim uygulamalarına iktisadi bir bakış açısı ile yaklaşmakta olup, söz konusu uygulamalardan sağlanan fayda ön plana çıkarılmıştır. Kurumsal yönetim kavramını elde edilen fayda kapsamında ele alan bir diğer tanımlamaya göre ise, kurumsal yönetimi; genellikle kendi menfaatlerini ön planda tutan firma yöneticilerinin, bu tür yaklaşımlardan kaçınarak, firmanın sahipleri, yani hissedarlar için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden hem kurumsal hem de piyasa temelli mekanizmalar kümesidir (Dennis ve McConell, 2003:1).

Kurumsal yönetimin çok çeşitli tanımları yapılmakla birlikte yapılan tanımların değiştiği ortak noktaları bulunmaktadır. Yapılan tanımlar büyük ölçüde:

- Şirketin kontrol mekanizmalarına
- Şirketin yöneticileri, kurulları, hissedarları ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilere
- Şirketin hissedarlarının ve/veya menfaat sahiplerinin çıkarları doğrultusunda yönetilmesine
- Kurum içinde üretilen bilgilerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmasına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda klasik şirket yönetimi denildiğinde, genellikle genel müdürlerin ve müdürlerin sorumlu olduğu işletme faaliyetleri anlaşılmaktadır. Kurumsal yönetimde ise yönetim kurulunun önemi ve sorumluluğu artmakta, yönetim ve icra fonksiyonları ayrılmakta, şeffaf bir

yönetim ve denetim ile hissedarların haklarının korunması önem kazanmaktadır (Doğan,2007:42).

Kısacası Kurumsal yönetim kavramı günümüzde herkesin bildiği, iş dünyasının en çok kullanılan kelimelerinden biri olarak görülmektedir. Bu kavramın bu kadar yaygın kullanılmasının altında yatan etken şirketlere kazandırdığı şüphesiz artılardır. İş dünyasının içinde bulunan hemen herkesin bu kavram hakkında bilgi sahibi olduğu ve size yapacak bir yorumu bulunduğunu söylesek yanılmış olmayız. Adından da anlaşıldığı üzere yönetimle ilgili bir kavram olan kurumsal yönetime ilginin her geçen gün artması yanında pratikte de çeşitli uygulamalar yapılarak farkındalıklar yaratılmaya çalışılmaktadır (Cefakar, 2010:4).

2.2 Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi

Özellikle, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren yaşanan kredi ve borç skandalları, şirket yönetiminin ve kaynaklarının istismar edilmesi, doğal kaynaklara ve çevreye verilen zararlar, şirketlerin faaliyetlerinin eksik ve aldatıcı bir şekilde kamuoyuna aktarılması, şirket iflasları, yatırımcıların, ortakların ve beraberinde şirketle iş yapan destek birimlerinin uğradığı kayıplar ve şirketlerle ilgili olarak ortaya çıkan diğer krizler bir kurum olarak şirketlerin meşruiyetini ve kamuoyu önündeki güvenini tartışmaya açık hale getirmiş, sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılmasına sebep olmuştur. Yaşanan bu olumsuzlukların arkasında yatan temel neden olarak kurumsal yönetimdeki başarısızlıklar gösterilmektedir (Taş, 2006:17).

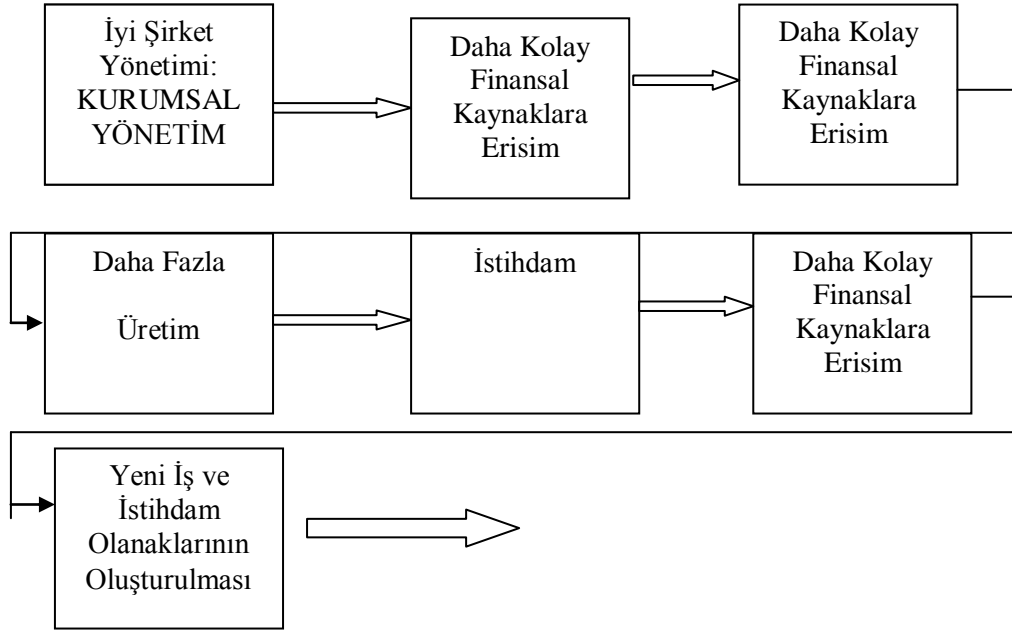
Kurumsal yönetim serbest rekabet koşullarının benimsendiği gelişmiş ülkelerde 1930'lardan itibaren önem kazanmış, ancak son yıllarda uluslararası sermaye piyasalarında meydana gelen küresel kriz ve şirket skandallarının artması ve bu skandalların arkasında yatan en önemli sebebin kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetimini yetersiz olduğu görüşünün benimsenmesi ile özellikle son on yılda bir çok ülkede kurumların yönetim anlayışını ve yönetimini belirler hale gelmiştir (Cansızlar, 2003:29).

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketlerin ve hissedarların menfaatlerine yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucu olarak da şirkete olan güven artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir (Saygılı,2009:10).

İşletmelerin sermaye artışı gereksinimlerinin artan oranda hisse satışı yoluyla karşılanması, ekonomideki hissedar sayısını artırmaktadır. Yatırımcılar, tasarruflarını yönlendirecekleri şirketin mali raporları kadar, iyi yönetilip yönetilmediği de göz önünde bulundurmaktadır. Sermaye piyasası araçlarını kullanarak, daha geniş bir yatırımcı potansiyelinden borçlanma olanağı sunan uluslararası sermaye akımlarından uzun vadeli kaynak sağlamak isteyen ülkeler için, kurumsal yönetim uygulamalarına işlerlik kazandırmak büyük bir önem taşımaktadır.

Küresel rekabet şartları, yerel ekonomiler için kurumsal yönetimin önemini artıran ana etkenlerden birisidir. Kurumsal yönetim, şirketteki mevcut kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını da temin etmektedir. Şeffaflık ve hesap verme sorumluluğuna riayet edilmesi işletmelerdeki yolsuzlukları önleyerek kaynakların korunmasını sağlamaktadır. Bu nedenle sermaye verimliliğinin artmasını sağlayacak uzun vadede sürdürülebilir bir performansa katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, artık kaliteli iş gücü de iyi yönetim ilkelerine bağlı şirketlerde çalışmayı tercih etmektedir (Küpçü,2011:88-89).

İyi bir kurumsal yönetim sağlayan şirketlerin, daha kolay şekilde finansman kaynaklarına ulaşmak bu kaynakları en etkin alanlara yönlendirdiği daha sonra yatırımlarını ve bu yolla üretimi ve istihdamı artırıp yeni iş imkanları sağlayarak makro sisteme olan katkıları şekil 3’de görülmektedir.



Şekil 3. Kurumsal Yönetimin Makro-Ekonomik Etkileri

Kaynak: Aktan, 2006:15

Son olarak Kurumsal yönetim, şirketlerde, aynı zamanda, krizlere karşı dayanıklılığı da artırmaktadır. Kurumsal yönetim bugün şirketlerin yatırımcılar tarafından tercih edilmesinde en büyük etkenlerden biridir(Kıpçü,2011:90).

2.2.1. Kurumsal Yönetimin Öneminin Artmasına Neden Olan Gelişmeler

Modern ekonomilerde kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmeler, özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet şartları olarak sıralanabilmektedir.

Özel Sektörün Artan Rolü: Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla ortaklıkların performansını etkiler ve bunların sonucunda da iktisadi kalkınmanın gelişmesine olanak sağlar. Tüm dünyada özel sektöre olan güvenin artmasıyla birlikte kurumsal yönetimin kalitesi hususu kanunlara uygunluğunun ve kamu güveninin oluşturulması ve tutunması açısından giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları sadece kaynakların boşa harcanmamasını sağlayan iyi bir muhafız olarak değil, aynı zamanda birçok ülkede talep edilen finansal şeffaflığın, ortaklıkların kontrol edilebilirliğinin ve yatırımcıların

korunmasının da garantisi olarak görülmektedir. Bu nedenle gerek kamu sektörü gerekse özel sektör, yatırımcıların güvenini muhafaza edebilmek amacıyla daha yüksek kamuyu aydınlatma standartları kadar başarılı kurumsal yönetim anlayışının şartlarını da oluşturmak ve geliştirmek durumundadır (Şehirli, 1999:14).

Artan Uluslararası Ekonomik Bağımlılık: Modern ekonomiler açısından ikinci önemli gelişme, finans sektörü de dahil olmak üzere, her alanda ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağımlılık düzeylerindeki artıştır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerinin ortaklıkları ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye (para vb.) akışının hızlanması olmaktadır. Diğer taraftan artan uluslararası ekonomik bağımlılık geliştirmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına neden olmaktadır. Bu yüzden ortaklıklar, uzun vadeli ve yatırımın karşılığını almak konusunda sabırlı olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumunda kalmaktadırlar. Sonuç olarak, ülke ekonomilerin birbiri ile böylesine bağlı olduğu bir dünyada kurumsal yönetim anlayışı, ortaklıklar ve ülkelerin ihtiyaç duydukları uluslararası sermayeye ulaşmalarını ve dünya bazında kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktadır (Şehirli, 1999:15).

Ortaklıkların İçinde Buldukları Yeni Rekabet Şartları: Bugünün ortaklıkları geleneksel yapıdan uzaklaşarak, hızlı büyüyen ve yüksek başarı düzeyini yakalayan, yatırımcıların ilgisini çekebilen patent, marka, stratejik ittifak gibi maddi olmayan duran varlıklara bağlı olarak faaliyette bulunan girişimciler halini almışlardır. Üretim metotlarının ve organizasyon yapısının sürekli değişim halinde olması nedeniyle, ortaklıklar kurumsal yönetim olgusu çerçevesinde başarı unsuru ve amacına yönelmek durumunda kalmaktadırlar. Ancak, yapıları ve özellikleri itibarıyla kurumsal yönetim anlayışında gereken çabayı göstermek konusunda istekli olmayabilirler (Şehirli, 1999:15).

2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Temel Mekanizmaları

İyi kurumsal yönetim kavramının içinin doldurulmasına yönelik çalışmalar sonucunda iyi yönetim kuralları veya kodları adı altında standartlar ortaya çıkmıştır.

Birçok ülke ve kuruluş tarafından kendi kurumsal yönetim kodları yayınlanmış olup, çok sayıda uluslararası örgüt de kendi kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamış bulunmaktadır. Ancak Uluslararası düzeyde kabul gören ve en yaygın olarak kullanılan kurumsal yönetim ilkelerinden biri OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve son olarak 2004 yılında revize edilen kurumsal yönetim ilkeleridir (Sandıkçıoğlu, 2005:3).

İlk kez OECD tarafından ortaya konulan kurumsal yönetim ilkeleri incelendiğinde 6 unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmış ve tanımlanmıştır (Robertson ve dğr,2012:316-317):

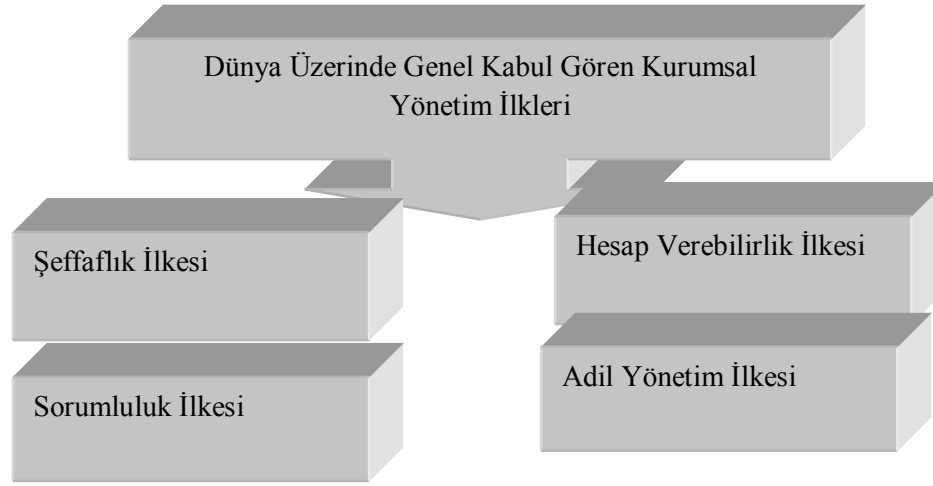
- Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi: Kurumsal yönetim çerçevesi; şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı, farklı düzenleme, denetim ve icra makamları arasında sorumluluk dağılımı açıkça yapılmalıdır.
- Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri: Kurumsal yönetim çerçevesi; hissedarlık haklarının kullanımını kolaylaştırmalı ve korumalıdır.
- Hissedarların Adil Muamele Görmesi: Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere bütün hissedarların, adil bir şekilde muamele görmesini güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir tazminat alma imkânına sahip olmalıdır.
- Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü: Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını kanunla veya karşılıklı anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları oluşturma da firmalar ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü firmaların sürekliliğini teşvik etmelidir.
- Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim çerçevesi, firmanın mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetişimi de dâhil olmak üzere, firma ile ilgili bütün maddi konular hakkında doğru ve zamanında bilgilendirme sağlamalıdır.
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim çerçevesi; firmanın stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun firma ve hissedarlara karşı hesap vermesini sağlamalıdır.



Şekil 4. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kaynak: Beycan,2013:57

TÜSİAD tarafından 2002 yılında yayınlanan raporda ise; kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkelerinin adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olduğu ve bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedeflediği vurgulanmaktadır. Söz konusu raporda ki ilkeler Şekil 3’de gösterilmiş olup, aşağıdaki gibi ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır (TÜSİAD, 2002:35):



Şekil 5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri

Kaynak: Abdioğlu,2007:20

2.3.1. Şeffaflık İlkesi

Kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelere biri kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesidir (Küpçü,2011:95). Şeffaflık, pay sahiplerinin ve sermaye piyasasında rol sahibi tüm aktörlerin, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını ifade etmektedir. Ayrıca şeffaflık, şirketlerin rekabet güçlerini tehlikeye sokacak ticari sır niteliğindeki henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını hedefler (SPK,2005:3). Diğer bir tanıma göre ise, şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu (eğitim, sağlık, para, maliye politikaları) ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, eş zamanlı, güvenilir ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışının sağlanması şeklinde tanımlanabilir (Vishwanath ve Kaufmann, 1999:3).

Kurumsal yönetim anlayışı içinde şeffaflık; işletmenin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanması şeklinde ifade edilebilir (Demirbaş ve Uyar, 2006:22).

Kurumsal yönetimin temel taşlarından biri olan şeffaflık, yani şirketler hakkında bilginin doğru, açık, yeterli ve kıyaslanabilir olarak kamuoyuna açıklanması, piyasa ekonomisinin bir bütün olarak varlığını sürdürmesi açısından yapısal bir önem arz etmektedir (Abdioğlu, 2007:21).

Şeffaflığın elde edilebilmesi için öncelikle bilginin ulaşılabilir olması, bilgiyi arayanların ihtiyaçlarına uygun olması, güvenilir ve nitelikli olması gerekmektedir. Ayrıca bilgiyi sağlayan kurum, kuruluş ve kişilerin yeterli ve istekli olması da gerekmektedir (Erdoğan, 2009:16).

Bu açıklamalar çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekmektedir (Aktan, 2006:16):

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır.
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması bu bilginin kullanacakları yanıltmaması gerekir.
- Bilgi eksiksiz olarak sunulmalıdır.
- Bilgi kullanıcıları tarafından analizler yapmaya olanak sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır.
- Bilgi düşük maliyette sunulmalıdır.
- Bilgiye erişim kolay olmalıdır.
- Bilgiye zamanında erişim olmalıdır.

Şeffaflık ilkesi kapsamında, hangi bilgilerin kamuoyuna açıklanacağı, açıklamanın zamanlaması ve açıklamanın kimin tarafından yapılacağı da önem taşımaktadır. İlk olarak işletmelerin kamuya açıklayacakları bilgilerin iç ve dış denetimden geçmiş finansal ve faaliyet sonuçlarını içeren bilgiler olması gerekmektedir. Bu bilgilerin içerisine firmanın hedefleri, etik kuralları, sermaye yapısı, oy hakları, yönetim kurulu üyeleri hakkında bilgiler, üst düzey yöneticiler ve aldıkları ücretler vb. konular dahil edilmelidir. Ayrıca, firmada kamunun aydınlatılmasından sorumlu birimlerin veya kişilerin bulunması da son derece önem taşımaktadır. Bu birimler veya kişiler açıklayacakları bilgilerin iç ve dış paydaş gruplarına eşit şekilde ulaştırılmasına dikkat etmelidir. Üstelik açıklanacak bilgilerin firmanın aleyhine sonuçlar doğurabilecek olsa dahi, zamanında açıklanması ve bundan önce kötüye kullanılmasının önlenmesi de üzerinde durulması gereken diğer bir önemli husustur (Serinkaya,2008:22).

2.3.2. Hesap Verebilirlik İlkesi

Kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelerden diğer bir tanesi de hesap verebilirliktir. Hesap verilebilirlikteki esas amaç yönetim ve denetimin daha etkin hale getirilmesiyle birlikte işleyen ulusal ve uluslar arası bir yapının oluşturulmasıdır (Erdoğan, 2009:17).

Hesap verebilirlik kavramı, belirli bir iş için iki taraf arasında mutabık kalınmış kurallar ve standartlara göre yapılarak gerçeğe uygun ve adil bir şekilde raporlama zorunluluğu olarak tanımlanabilir. (Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2002, <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>., Erişim Tarihi: 14.03.2014).

Bir başka tanıma göre hesap verebilirlik bir kişi ya da otoritenin yaptığı işlemleri diğerlerine açıklayıp, dayanağını yani ispat ve delillerini göstermesidir. Hesap verebilirlik aynı zamanda, hiç bir otoritenin diğerlerinin gözetim ve incelemesinden muaf tutulmamasını gerektirir. Hesap verebilirlik, gücün kullanımı, yetki aşımı ve kural ihlali ile yakından ilgilidir ve yöneticilerin aldıkları kararların doğruluğunu savunma ve sonuçlarının sorumluluğunu kabullenmesini gerektirmektedir. Böylece yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin azalması, temsil sorunları içerisinde önemli bir yer tutan, yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması beklenebilir (Doğan,2007:54).

Hesap verebilirlik modern yönetimin teori ve uygulamasında anahtar kavramdır. Bu kavram, yöneticilere belirli bazı görev ve vazifelerini yerine getirmeleri ve vazifeleriyle ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda birtakım sorumluluklar yüklemektedir. Böylece, yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve hesap vermekle yükümlü olduğu kişi ve organ açıkça belirlenir, yönetici iyi performans gösterdiğinde ödüllendirilirken yetersiz performansının sonuçlarına katlanır yani cezalandırılır. Bir birimin yöneticisi emrindeki personelin yerine getirdiği faaliyetler içinde hesap vermekle yükümlü tutulabilir (Saygılı,2009:35-36):

Yönetim Kurulları ise şirketlerini ileriye taşımak için faaliyetlerinde serbest, rahat olmaları gerekmektedir. Ancak bu serbestinin, etkili bir hesap verebilirlik çerçevesinde olması gerekmektedir. Etkili hesap verebilirliğin temel öğeleri şunlardır (Tuzcu,2003:24):

- Ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi ve sorumlulukların tespiti,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için nelere gereksinim duyulduğunun planlanması,
- İşin yapılması ve gelişmenin izlenmesi,
- Sonuçların raporlanması,
- Sonuçların bir değerlendirmeye tabi tutulması ve geri bildirim sağlanmasıdır.

Hesap verebilirliğin artması ile birlikte şirket yöneticilerinin, ortaklarının beklenmedik karar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir. Böylelikle, şirket ile ilgili karar verecek olan taraflar daha etkili karar alabileceklerdir (Tuzcu, 2003:24).

2.3.3. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi; işletmenin faaliyetlerinin mevcut mevzuata, şirket esas sözleşmesine ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlemesi şeklinde ifade edilebilir (SPK, 2005:3).

Bir başka tanıma göre; sorumluluk ilkesi, şirketin tüzel kişiliğinin, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade etmektedir. Sorumluluk ilkesinin amacı, şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır. Bu ilkede, yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olan komitelere ve yöneticilere ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Şirket faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumlu bulunmaktadır. Bu açıdan, iyi bir şirket yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi büyük bir önem arz etmektedir (Hatunoğlu ve Güneş, 2012:241).

İşletmelerin sosyal paydaşları ile etkileşime geçmesi ve sorumluluk ilkesinin benimsenmesi (Metiner,2006:45-46);

- İşletmelerin marka değerini arttırmakta,
- İşletmelerin uzun dönemli karlılığını arttırmakta,
- Uluslar arası yatırımcıların ilgisinin çekilmesini sağlamakta,
- İşletmelerin küresel alandaki rekabet gücünü arttırmaktadır.

Son olarak yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Kısacası, işletmenin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almak amacındadır (Altın, 2006:33).

2.3.4. Adil Yönetim İlkesi

Bu ilke, bir şirketin tüm faaliyetlerinde pay sahiplerine ve şirketle menfaat bağı olan herkese eşit davranılmasıdır. Eğer üst yönetimin faaliyetlerinde tüm taraflara eşit davranılmadığı şüphesi uyandırırorsa, şirkete olan güven azalır, yok olur. Dolayısıyla, üst yönetim tüm hissedarlara eşit davranılmalı ve kimseye ayrıcalık göstermemelidir (Özdemir, 2004:741).

SPK Kurumsal Yönetim ilkelerinde eşitlik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir (SPK,2005:3).

Azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm şirket ortaklarına eşit muamele gösterilmesi adillik ilkesinin özünü oluşturmaktadır. OECD'nin yayımladığı Kurumsal yönetim ilkelerinde, söz konusu ilke, ‘‘ Hissedarların Eşit Muamele Görmesi ‘‘ başlığı altında anlatılmıştır. Bu ilke ile OECD, ‘‘ bir pay, bir oy hakkı’’ ilkesini değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip çeşitli pay grupları oluşturulmuş olsa da, aynı grupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarının sağlanmasını savunmaktadır (İpek, 2009:14).

OECD'nin bu çerçevedeki ilkeleri uyarınca;

- Aynı türden hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
- Her türdeki bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdır.
- Oy hakkındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına sunulmalıdır.
- Hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri; bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalıdır.
- Azınlık hissedarlar, hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarların kötü niyetli muamelelerine karşı korunmalı, azınlık hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır.
- Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişiler ya da onların atadığı temsilcileri tarafından kullanılmalıdır.
- Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır (İpek, 2009:14-15).

Yukarıda açıklanan dört temel ilkedен başka Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center) tarafından hazırlanan "ABD Halka Açık Şirketler İçin 21. Yüzyıl Yönetim İlkeleri" (21.st Century Governance Principles for U.S. Public Companies") adlı raporda işletmeler için 10 adet yönetim ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelerle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi amaçlanmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Altın, 2006:34-36):

1. Etkileşim (Interaction): Yönetim kurulu, denetim komitesi, yönetim, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler arasında etkili bir iletişim bulunmalıdır.

2. Yönetim Kurulunun Amacı (Board Purpose): Yönetim kurulu işletme hissedarlarının haklarını gereği gibi korumak amacıyla kurulun görevlerini en iyi şekilde anlamalıdır ve kurul üçüncü kişi yatırımcıların haklarını da göz önünde bulundurmalıdır.

3. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu (Board Responsibility): Yönetim kurulu işletme faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesinden başta hissedarlar olmak üzere tüm ilgili kesimlere karşı sorumlu bulunmaktadır. Ancak yönetim kurulunun temel sorumluluk alanı işletmenin icra direktörünün (CEO) denetlenmesi, işletme stratejisinin izlenmesi, işletmenin kontrol sistemleri ve risklerinin gözetilmesi ve değerlendirilmesidir.

4. Bağımsızlık (Independence): Bağımsızlık herhangi bir yöneticinin işletme ile veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağına olmamasıdır. Bu bağlamda yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri işletme yönetiminden bağımsız olmalıdır.

5. Uzmanlık (Expertise): Yöneticiler ve kurul üyelerinin işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve işletme faaliyetleri konusunda yönetsel uzmanlığa sahip olmaları gerekir.

6. Toplantı ve Bilgilendirme (Meetings and Information): Yönetim kurulu belli aralıklarla olmak üzere sık sık toplanmalıdır. Ayrıca kurul görevlerini yerine getirecek personel ve bilgiye ulaşabilmelidir.

7. Liderlik (Leadership): Yönetim kurulu başkanlığı makamı ile icra direktörünün (CEO) rolleri birbirinden ayrılmalıdır.

8. Kamuyu Aydınlatma (Disclosure): İşletmenin finansal tabloları yönetim tarafından zamanında ve şeffaf olarak kamuya açıklanmalıdır.

9. Komiteler (Committee): Başta denetim komitesi olmak üzere yönetim kuruluna bağlı tüm komiteler bağımsız üyelerden oluşmalıdır.

10. İç Denetim (Internal Audit): Tüm işletmelerin etkin, devamlı çalışan ve doğrudan komiteye raporlama yapan bir iç denetim fonksiyonuna sahip olması ve bunu devam ettirmesi gerekir.

2.4. Kurumsal Yönetim Anlayışının Amacı ve Faydaları

Kurumsal Yönetim anlayışının birden çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlara değinecek olursak; kurumsal yönetimin başlıca amacı şirketle formel, enformel, doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde bulunan herkesin haklarının korunmasıdır. Bunun yanında kurumsal yönetimin başlıca amaçları maddeler halinde şu şekilde açıklanabilir (Aktan, 2006:9-12):

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi, şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- 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,

- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının artırılmasıdır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkeler açısından büyük yararları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim sadece söz konusu ilkeleri uygulayan işletmeye değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içerisinde olan tüm paydaş gruplarına fayda sağlamaktadır. Bir diğer ifadeyle kurumsal yönetim uygulamalarının, bu ilkeleri uygulayan şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2006:18):

- Kurumsal yönetim şirketlerin finansal piyasalardan daha kolay finansman sağlamasına imkan sağlar; bir şirketin yönetilmesi kalitesine bağlı olarak sermaye maliyeti o ölçüde artar veya azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirketlere sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Kurumsal yönetim nakit sıkıntısı içerisinde bulunan şirketlere nakit para girişi imkanlarını artırır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile yerli ve yabancı yatırımcıların şirkete olan güvenini artacağından uzun vadeli sermaye giriş hızlanır.
- Sağlanan bu kaynaklarla büyüme planları daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal krizlerin daha kolay atlatılması sağlanır ve yaşanması olası skandalların önüne geçilir.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerin varlıklarının değeri yükselir.
- Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olacaktır.
- Dolayısıyla kurumsal yönetim şirket değerini artırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu bilincinin oluşması ile birlikte yolsuzluklar azalır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirkette güç ve yetki istismarını engeller. Keyfi yönetim uygulamalarının ortadan kalkmasını sağlar.

- Kurumsal yönetim tüm paydaş gruplarının çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile paydaş grupları arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.
- Kurumsal yönetim şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Kurumsal yönetim şirketin rekabet gücünü artırır.
- Kurumsal yönetim şirket karlılığında artış sağlar.

Kurumsal yönetim ayrıca firmaların kurulması ve faaliyet göstermesi aşamalarında oluşabilecek belirsizlikleri azaltarak risk primini azaltmakta ve böylece firmaların kaynak sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Düşük maliyetle finansman bulabilen firmalar daha hızlı büyümek suretiyle şirket paydaşlarının faydalarını azamileştirme imkanı sağlamaktadır (Saygılı, 2003:42).

2.5. Kurumsal Yönetimin Özellikleri

Günümüzde artık yaygın bir şekilde yönetim kavramı, ülkelerin kaynaklarının ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapılar olarak görülmeye başlanmıştır. Kararların nasıl alındığı, gücün nasıl kullanıldığı ve ülke insanların bu sürece nasıl katıldığı konusundaki uygulamalar ise yönetimin kalitesini belirlemektedir. Bu süreçte yönetimin amacı, hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamikliğini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmek olmaktadır. Karmaşıklık, toplumsal dinamikler ve çeşitlilik, yeni oluşan toplumsal alt sistemler nedeniyle devletlerin içsel egemenliğinin azalmasına yol açabilmektedir. Bundan dolayı çağdaş yönetimin amacının, öncelikle toplumsal aktörleri harekete geçirmek ve onları eşgüdümlemek olması gerektiği söylenmektedir. Yönetim, toplumsal çıkarları dengelemekte ve toplumsal aktörlerin kendilerine çekidüzen vermelerini sağlayacak biçimde olanakları ve sınırlılıkları ortaya çıkarmaktadır (Saygılı,2009:11).

Bu çerçevede yönetimin; katılım, hukuk devleti, şeffaflık, duyarlık, eşitlik, etkinlik ve verimlilik, sorumluluk ve stratejik vizyon gibi unsurları bünyesinde barındırdığı söylenebilir (Saygılı,2009:11).

Zaten yönetim modelinde de, bu unsurlardan hareketle, piyasanın belirleyiciliği içinde, çatışmacı değil dayanışmacı bir toplum öngörülmekte, toplumun

bölüşümdeki payı en fazlaya çıkarmaktan çok, dayanışma içinde farklı fonksiyonları olan birimleri bir araya getirmek öngörülmektedir (Saygılı,2009:11-12).

Kurumsal yönetimin taşınması gerekli bazı özelliklerinin olması kaçınılmazdır. İyi bir kurumsal yönetim anlayışında bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Bekçioğlu ve Güngör, 2005:285):

- Katılım
- Hukuk devleti
- Şeffaflık
- İşbirliği
- Adalet
- Etkinlik ve Verimlilik
- Sorumluluk
- Stratejik Vizyon
- Duyarlılık

2.6. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Ülkemizde kurumsal yönetim alanındaki çalışmalara diğer ülkelerden geç başlanmıştır. ABD ve İngiltere’de kurumsal yönetim çalışmalarının finansal krizle başladığı göz önüne alındığında, Türkiye’deki çalışmalarında 2001 ekonomik krizi ve ardından ortaya çıkarılan özellikle bankalardaki usulsüz kredi işlemleri sonucunda hızlandığını söylemek kurumsal yönetimin dünyadaki gelişimine ters düşmeyecektir (Doğan,2007:91).

Ülkemizde, firmaların uzun ömürlü olmaması, yatırımcıların ve menfaat sahiplerinin haklarını tam olarak koruyacak kanunların eksikliği, yerli/yabancı sermayeye duyulan ihtiyaç vb. ortak nedenlerle iyi yönetime odaklanmış ve kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de değerlendirilmesi ve uygulanması ihtiyacını doğurmuştur (Doğan,2007:91).

Gelişmiş ekonomilerde 1970’li yıllarda başlayan kurumsal yönetim çalışmaları Türkiye’de 21. yüzyılın başında başlamışsa da, Türkiye’deki düzenleyici kurumların en iyi uygulama örneklerinden yararlanarak yaptıkları düzenlemeler ile aradaki fark hızla kapanma yolundadır (Doğan,2007:91).

Ülkemizde küçük firmaların, devlet ve aile işletmelerinin yoğunluğu, iyi kurumsal yönetim sistem ve uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına

neden olmuştur. Kurumsal yönetim sistemlerinin temelini oluşturan finansal bilgi açıklamalarının Ticaret, Bankalar ve Sermaye Piyasası kanunlarımızda öngörülen hükümleri, daha çok ortakların bilgi ihtiyaçlarıyla ilgilidir; bu açıklamalar, ortaklar dışında kalan bilgi ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş değildirler. Enron'dan sonra dünyadaki ülkelerin tamamına yakınında işletmeler için Kurumsal Yönetim sistem ve tekniklerinin geliştirilmesi amacıyla önlemler alınmış, bizde de Sermaye Piyasası Kurulu halka açık şirketler için uygulanmasını tavsiye ettiği Kurumsal Yönetim İlke'lerini yayınlamıştır. Ülkemizde bu sistem ve tekniklerin uygulanmasını, şirketlerimiz için zorunlu hale getiren bir kanunumuz henüz yoktur (Aysan,2007:153).

Gelişmiş sermaye piyasalarıyla karşılaştırıldığında, Türkiye'de kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmaların henüz başlangıç aşamasında olduğu görülmektedir. Bu alanda ilk adımı Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi" adlı çalışmayla Aralık 2002 tarihinde atmıştır. Bu kurallar metni gönüllü esasına dayalı on beş ana maddeden oluşup yönetim kurullarının yapısını, sorumlulukları ve işleyiş konularına değinmiştir (Serinkaya,2009:51).

Daha sonrasında, Sermaye Piyasası Kurulu "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adlı çalışmasını Temmuz 2003 tarihinde yayınlamış ve Şubat 2005 tarihinde tekrar gözden geçirmiştir. Bununla birlikte SPK, şirketlere Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'nu zorunluluk haline getirmiştir. Bu çalışmalara ek olarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi'ni ilan etmiş ve endekse girme şartlarını açıklamıştır (Serinkaya,2009:51).

Bunların yanı sıra, Türkiye'deki kurumsal yönetim çalışmalarına ilişkin olarak Churaev (2003) ile Gürbüz ve Ergincan (2004) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar da bulunmaktadır (Serinkaya,2009:51).

Türkiye'de kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar şu şekilde sıralanmaktadır.

2.6.1. TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar

Kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik olarak Aralık 2002'de Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından, "kurumsal yönetim" ilkelerinin hayata geçirilmesinin büyük rol oynayacağı düşüncesinden yola çıkarak

“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı raporu yayınlanmıştır.

Bu çalışma, bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir şirkette oluşması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır.

TÜSİAD tarafından hazırlanmış bir diğer çalışma ise Haziran 2005 tarihli “Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı” raporudur.

Çalışmanın temel amacı, Türk şirketlerine global rekabet gücü kazandırabilmek amacıyla iyi kurumsal yönetim ilkelerini tanıtmak ve şirketlerin büyüme ve uzun vadeli başarı için ihtiyaç duydukları fon kaynaklarının beklentilerini daha iyi anlamalarını sağlamak olarak özetlenebilir. Rapor, bu amaçla hazırlanmış ve bu ilkelerin ve beklentilerin tanımını yapan, konu başlıkları ile bunların ne olduğunu kısaca özetleyen bir kılavuz olarak düşünülebilir (Yenigün,2008:50).

2.6.2. SPK'nın Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Türkiye'deki ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak Sermaye Piyasası Kurulu(SPK)'da kurumsal yönetim bilincinin oluşturulması ve kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesi amacıyla çalışmalarda bulunmuştur (Saygılı,2009:30).

Türk sermaye piyasalarında kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak ve yaygınlaştırmak için diğer bir adım Sermaye Piyasası Kurulu tarafından atılmıştır. SPK OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri ve çeşitli ülke uygulamalarını göz önüne alarak, Kurumsal Yönetim ilkelerini Temmuz 2003 tarihinde ilk kez yayınlamış; daha sonra revize edilmiş şeklini ise Şubat 2005 tarihinde yayınlamıştır. SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Formu uzmanlarının birçok akademisyen ve kamu kuruluşunun görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan bu ilkeler Türkiye'de gerekli yasal mevzuatın hazırlanması için oncu bir etki niteliği taşımaktadır. İlkeler incelendiğinde önemli noktalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Erdoğan,2009:38-39):

- İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmamasında herhangi bir zorunluluk yoktur.
- İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama

dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planlarının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuoyuna açıklaması gerekmektedir.

- Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelerin uygulanma seviyesini halka açık anonim şirketler açısından saptayacaktır
- İlkelerde yer alan ana prensipler uygula; uygulamıyorsan açıkla prensipleridir. Ancak bu prensiplerin bazıları tamamen tavsiye niteliğine olup; bu prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır.
- İlkeler, mevcut düzenlemelerin su an için prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır.
- İlkeler ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik arz etmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin olarak hazırladığı bir diğer çalışma olan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi" Türkiye'deki özellikle halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerini ortaya koymasından dolayı önemli bir çalışmadır. Rehber, halka açık şirketlerden başlamak üzere en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin, bu amaçla kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesinin ve uygulanmanın izlenmesinin günümüzün gereği haline geldiği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Rehberin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar dikkate alınmıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004:19).

Rehber; hissedarlar, açıklama ve şeffaflık, çıkar grupları ve yönetim kurulu ile ilgili olan dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde oy kullanma haklarıyla ilgili olan ortaklar genel kuruluna, azınlık haklarına, temettü haklarına ve hissedarlara hakkaniyet ölçüsünde davranılmasına katkıda bulunan uygulamalar belirlenmektedir. İkinci bölümde; açıklama yöntemleri, açıklama politikası ve bilginin hissedarlara sunulması, şirketin ahlaki kurallarının açıklanması, yönetim kurulu üyeleriyle

hissedarlar arasındaki ilişkinin açıklanması, mali tablolar, bağımsız denetim, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin hesap verme ve tazminat, içeriden öğrenenlerin ticareti ve ticari sır terimi, önemli olayların zorunlu açıklamaları yer almaktadır. Üçüncü bölüm, esasen çıkar gruplarına karşı şirket politikası, çıkar gruplarının şirket yönetimine katılmaları, şirket varlıklarının, çalışan ilişkilerinin, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin korunması ve sosyal sorumluluk ile ilgilidir. Dördüncü bölüm, yönetim kurulunun işlevlerini, yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve sorumluluklarını, yönetim kurulunun oluşturulmasını, yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesini, komiteler ve yöneticiler ile ilgili konuları ve yönetim üzerinde etkili olan çalışanları açıklamaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004:21).

2.6.3. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın Kurumsal Yönetim İle İlgili Çalışması

Türkiye'de kurumsal yönetim düzeyini sorgulayan, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesini ve bu ilkelerin şirketlerin performanslarına yansımaya ilişkin en kapsamlı çalışma İMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından yapılmıştır (Serinkaya,2008:59). İMKB'nin 23.02.2005 tarih ve 237 sayılı Genelgesi ile Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan firmaların dâhil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksinin, geçerli kurumsal yönetim derecelendirme notu olan beş firmanın İMKB'ye bildirilmesi halinde, İMKB Günlük Bülteninde yapılan duyurudan bir hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir (Karabıyık, 2011:78).

Daha sonra 23.02.2005 tarih ve 237 sayılı Genelge, çağrı yoluyla toplanan paylara ilişkin değişiklikleri içerecek şekilde 12.04.2007 tarih ve 263 sayılı genelge ile yeniden düzenlenmiştir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına ise, 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir. Bu yeni düzenlemeyle birlikte değişen temel kurullarla kurumsal yönetim endeksinin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan firmaların fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan kuruluşlarca, firmanın tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi

kapsamındaki derecelendirme notlarına, firmaların Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir (Karabıyık, 2011:78).

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın da, ulusal sermaye piyasalarımızın ilk ve tek düzenli menkul kıymetler borsası olarak kurumsal yönetim ilkelerinin ilgi çekmesi ve şirketlerce benimsenmesi amacıyla gelişmiş borsalardaki örneklerine benzer bir adım attığı gözlemlenmiştir. SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında İMKB'de işlem görmekte olan halka açık anonim şirketleri söz konusu ilkeleri uygulama yönünde özendirerek desteklemek amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplama çalışmalarına başlayarak; endeksin kurallarını ve nasıl çalışacağı belirlenmiş ve İMKB Kurumsal Yönetim İlkeleri Temel Kuralları adlı bir duyuru yayınlamıştır. Buna göre;

- SPK tarafından yetkilendirilerek derecelendirme kuruluşları listesine alınan derecelendirme kuruluşlarınca gerçekleştirilecek kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde, bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan ve İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören şirketlerin, hisse senetleri derecelendirme notunun Borsa'ya bildirildiği günü takip eden iş gününde endekse alınacaktır,
- Kurumsal Yönetim Endeksinin, endekse alınma kriterlerini sağlayan şirketlerin sayısının 5'e ulaşması halinde Borsa Günlük Bülten'inde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanacak olup; İMKB Ulusal-100 endeksinin ilan edilen en son değeri Endeksin başlangıç değeri olarak alınacaktır,
- Fiyat endeksinin seanslar süresince, getiri endeksinin seanslar sonunda hesaplanıp ilan edilecektir.

2.6.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Tarafından Yapılan Çalışmalar

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), ülkemizdeki işletmelerin uluslararası düzeyde, yüksek performans ilkeleriyle rekabet edebilmesi, adil, şeffaf, sorumluluk sahibi ve hesap verebilir biçimde yönetilmelerini sağlaması için Kurumsal Yönetim İlkelerini en iyi bir şekilde hayata geçirmek maksadıyla, Ocak 2003 tarihinde TÜSİAD'ın öncülüğünde kurulmuştur.

TKYD, kurumsal yönetimle ilgili olarak, ulusal ve uluslararası alandaki çalışmaları takip ederek kamuya açıklamaktadır. Dernek, 2005 tarihinde, uluslar arası

bir danışmanlık kurulumu olan Boston Consulting Group (BCG) ile Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırma projesi çalışarak yayınlamıştır. Bu araştırmanın amacı, ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bir durum tespiti yapmak ve kurumsal yönetim ilkelerinin şirket performansları üzerindeki uzun vadeli etkilerinin belirlenmesidir.

Yönetim kurullarının ağırlıklı olarak icra niteliğinde faaliyetler yürütmekte olduğu ve şeffaflık konusundaki olumsuz algılama, araştırmanın temel bulguları olarak ön plana çıkmıştır. İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde 2006 yılında çalışma yeniden ölçümlenmiştir.

Diğer çalışmaları ise; OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkçeye çevirisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi ile işbirliğinde gerçekleştirilen yönetim kurulu üyeliği ihtisas programları, bu programların Anadolu'nun çeşitli illerindeki şirketlere hizmet şeklinde sunulduğu Anadolu programlarıdır (Yenigün,2008:48-49).

2.6.5. Churaev (2003)'in Kurumsal Yönetim İle İlgili Çalışması

Churaev (2003)'in çalışması İMKB-30 Endeksi kapsamındaki şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmada yapılan anket, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayımladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi"ni esas almış ve İMKB-30 Endeksine dahil 30 şirkete uygulanmıştır.

Churaev (2003)'in çalışmasında kurumsal yönetim derecelendirmesi (rating); hisse senedi performansı, şirketin mali yapısı, getiri performansı arasındaki ilişkileri incelemek için oluşturulmuştur. Finansal yapı için borç-özsermaye oranı, kârlılık performansı için ise net kâr marjı ve özsermaye kârlılığını kriter olarak seçilmiştir.

İncelenen şirketlerin piyasa performanslarının belirlenebilmesi için piyasa değerleri esas alınmıştır. Uluslararası literatürde en çok benimsenen kriter, aylık ortalamalara göre oluşturulmuş son 3 yıla ait birikimli düzeltilmiş getirilerdir. Araştırmada, 2000-2002 döneminde aylık ortalama düzeltilmiş getirileri içeren veriler kullanılmıştır. Farklı değişkenler arasındaki ilişki, korelasyon analiz aracılığıyla incelenmiştir. Araştırmada şirketler, kurumsal yönetim endeksi düzeyiyle ilişki olarak 5 ayrı gruba ayrılmıştır. Araştırmanın sıfır (kabul) hipotezi, farklı kurumsal yönetim düzeyindeki şirketlerinin getirileri arasında fark olmadığı önermesidir. Pearson

korelasyonu, birikimli düzeltilmiş getiriler ile kurumsal yönetim derecesi (rating) arasındaki ilişkinin gücünü araştırmak/tahmin etmek amacıyla kullanılmıştır

Churaev (2003)'e göre kurumsal yönetim kalitesi yükselirken, borsada işlem gören halka açıklık oranı artmaktadır. Bu çalışmada, borsada işlem gören halka açıklık oranı yüksek olan şirketlerin küçük yatırımcıya hitap edebilmek için kurumsal yönetime ağırlık verdiği görülmüştür. Churaev (2003)'in araştırması, ikinci büyük hissedarlığın kurumsal yönetimi geliştirdiği savını desteklemektedir. Bu araştırma, borç-öz sermaye oranının ve net kâr marjının gruplar arasında anlamlı ölçüde farklı olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, riski temsil eden standart sapma, kurumsal yönetim geliştikçe azalmaktadır (Serinkaya,2008:62-64).

2.6.6. Gürbüz ve Ergincan (2004)'ın Kurumsal Yönetim İle İlgili Çalışması

Çalışmada, İMKB-30 Endeksinin kapsamına giren şirketlerin esas sözleşmeleri SPK' nın hazırladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi'ne dayanarak oluşturulan kriterlere göre değerlendirilmiş ve bu bulgulardan hareket ederek Esas Sözleşme Endeksi oluşturulmuştur. Bu hukuki yaklaşımın yanı sıra, şirketin pay sahipleri arasındaki güç ilişkilerini ve şirketin dışarıdan gelen yatırımcılara açıklık derecesini ölçmek üzere bir Ortaklık Endeksi geliştirilmiştir. Söz konusu endeksin oluşturulmasında, şirketin halka açıklık oranı, karşılıklı iştirak ilişkilerinin bulunması ve tek pay sahibinin şirketin yönetiminde baskın rol oynama derecesi dikkate alınmıştır. Bu iki alt endeksten yola çıkarak Kurumsal Yönetim Endeksi (KYE) hazırlanmıştır. Bunun için iki alt endeksin eşit ağırlıklı bir toplamı alınmıştır.

Elde edilen kurumsal yönetim endeksleri, bir şirketin kurumsal yönetiminin borsa performansı, finansal yapısı, kârlılığı ve başka etkenlerle ilişkisinin araştırılmasında kullanılmıştır. Kurumsal yönetimin finansal yapının üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için “borç/toplam sermaye” oranı kullanılmış; kârlılık ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi incelemek için ise “net kâr marjı”, “brüt kâr marjı” ve “özsermaye kârlılığı” gibi ölçülerden yararlanılmıştır.

Beş farklı grup için halka açıklık oranına bakıldığında, 3'üncü grubun ortalamasının %20, 5'inci grubun ortalamasının ise %41 olduğu tespit edilmiştir. En büyük ortağın payı 1'inci grupta %63, 5'inci grupta ise %37 olarak bulunmuştur. Şirketin daha iyi yönetilmesi açısından ikinci büyük hissedarın pay oranının da önemli olduğu ve ikinci büyük pay sahibinin hissesi ne kadar yüksek olursa, onun pazarlık

gücünün de o kadar artacağı ve daha sağlıklı kararların alınmasının mümkün olacağı ileri sürülmektedir. Böylece, bu oranın 1'inci gruptaki ortalama %9'luk paydan 5'inci gruptaki %17'lik paya çıkması kurumsal yönetim açısından olumlu bir gösterge olmaktadır. Özsermaye Kârlılığı ile KYE arasındaki ilişki monotonik bir ilişki olmamasına karşın, kurumsal yönetim ilkelerini daha ileri derecede uygulayan şirketlerin özsermaye kârlılığının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. KYE ile halka açıklık oranı arasındaki ilişki incelendiğinde, halka daha fazla açık olan şirketlerin daha ileri derecede kurumsal yönetim ilkeleri uyguladıkları sonucuna varılmıştır. 2002 yılına ait borç-özsermaye oranı ile kurumsal yönetim kalitesi arasında bir ilişki gözlemlenmektedir. Söz konusu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin bulunması, daha iyi yönetilen şirketlerin kreditorlere güven duygusu verdiğini ve bu şekilde şirketlerin dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı bulunduğunu ifade etmektedir. Böylece, kurumsal olarak daha iyi yönetilen şirketler hem borçlanarak, hem de yeni hisse senedi ihracı yaparak dış finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedirler.

Özetle, kurumsal yönetim ilkelerini değişik düzeyde uygulayan şirket grupları arasında borsa performansı ölçüsü olarak kullanılan birikimli düzeltilmiş getirilerde farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yaklaşık 10 puanlık bir artışta yaklaşık 2 puanlık getiri artışı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, dış finansman ile kurumsal yönetim arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunduğundan, bu durum şirketlerin daha fazla yatırım yapma olanaklarının bulunduğunu ve finansman sıkıntısından dolayı kârlı projeleri kaçırmak durumunda kalmadıklarını ifade etmektedir. Oluşturulan Esas Sözleşme Endeksi ile performans arasında ilişki güçlü olmamakla birlikte, Ortaklık Endeksi ile performans ilişkisinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu iki endeksin eşit ağırlıklı bileşimi performansla daha güçlü ve istatistiksel olarak daha anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu durum, yalnızca bir yaklaşımın mevcut olan ilişkiyi açıklamakta yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir. İki yaklaşımı da içeren endeks ise, daha sağlam verileri elde etme olanağını sağlamaktadır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bu ilkeleri yeteri kadar uygulamayan şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin özsermaye kârlılığının daha yüksek olduğu, yüksek halka açıklık oranlarına sahip şirketlerin ileri derecede kurumsal yönetim ilkeleri uyguladıkları, daha iyi yönetilen

şirketlerin kredİtörlere güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Sonuçta, kurumsal olarak iyi yönetilen şirketler, borçlanmak ve dışarıdan öz sermaye derlemek suretiyle dış finansman kaynaklarından daha fazla yararlanma olanağına sahip olabilmektedirler (Serinkaya,2008:64-67).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Tanımlanması

Çalışmamızın I. Bölümünde KOBİ kavramı, Türkiye’de ve dünyada faaliyette bulunan çeşitli kurum ve kuruluşlara göre KOBİ’lerin ne anlam ifade ettiği, hangi ölçütlere göre sınıflandırılabileceği, özellikleri, KOBİ’lerin işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantajları ve son olarak da yönetim sorunları ve çözüm önerileri üzerinde durulmuştur. II. Bölümde ise kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri; KOBİ’lerin kurumsallaşarak neyi amaçladıkları ve Türkiye’de ki Kurumsal Yönetim çalışmaları üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde ise araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırma da Elazığ ilinde faaliyet gösteren belirli 23 Küçük ve Orta Boy İşletmenin kurumsal yönetim farkındalığını belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma ve sonuçları açıklanacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Ülkelerin ekonomileri için gelir oluşturma ve istihdama katkıda bulunma da önemli bir rol oynayan KOBİ’lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenerek bunların kurumsallaşmalarının sağlanmasına yönelik modellerin oluşturulması çok büyük bir önem arz etmektedir.

Bu açıdan araştırmanın amacı, Elazığ İli KOBİ’lerinin kurumsal yönetim sürecinde mevcut durumlarını ortaya koymak, bu konuda ilerleme sağlayıp sağlayamadıklarının yarattığı sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir. Kurumsal yönetim sürecinin işletmelerin iş piyasasında varlıklarının devamı açısından gerekliliğini vurgulamak ve kurumsal yönetim anlayışıyla hareket eden işletmelerin gelişim ve büyümesinin bununla ilintili olduğunu belirtmektir.

Araştırmanın aynı zamanda en önemli amacı kurumsal yapıya sahip işletmelerin, kurumsal bir yapıya sahip olmayan işletmelere göre daha esnek ve artan rekabet ortamındaki sürekliliğini ortaya koymaktır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın literatür bölümünde de vurgulandığı üzere Türkiye'deki KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı %78 düzeyindedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kar hedefleri açısından önem taşımadığı aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Aynı zamanda KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde farklı pazarlardaki farklı talepleri karşılayabilmekte aynı zamanda yeni ve yaratıcı ekonomik faaliyet alanları doğurabilmektedirler. Diğer taraftan günümüz işletmecilik anlayışı, kişilere bağlı ve sistemlerin net biçimde oluşturulmadığı işletme yapılarının varlığı sürdürmede oldukça zorlanacağını net biçimde empoze etmektedir. Bu noktadan hareketle ülke ekonomisinde önemli yeri olan KOBİ'lerin Değişen dünyada yeni gelişmelere uyum sağlamak ve küçük işletme sınıfından çıkarak büyük işletme grubuna girmek; hemen her KOBİ'nin hedefleri arasında yer alır. KOBİ'lerin bu hedeflere ulaşamamalarının nedenleri; örgütsel yapıları, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışına sahip olmamalarıdır. Eski, babadan oğula kalan yönetim uygulamalarıyla (1.kuşak, 2.kuşak gibi) başarıya ulaşacaklarını düşünen KOBİ'lerin sayısı da az değildir. Bu durum özellikle aile şirketlerinde sıkça görülen bir durumdur. İşte bu çalışmanın önemi, KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecine girerlerken öncelikli olarak yapmaları gerekli işleri sıralamak, onlara ışık tutmaktır ve kurumsal yapının kazanımlarını göstermektir.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi;

H1: Küçük ve Orta Boy İşletmelerin kurumsal yönetim uygulama dereceleri birbirinden farklılık göstermektedir.

3.1.4. Araştırmanın Modeli

Tanımlayıcı araştırma modelinin uygulandığı çalışmada KOBİ'lerin kurumsal yönetim farkındalığının oturması üzerine karşılaşılan sorunlar ile işletme faktörlerinin arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla KOBİ'ler rakipleriyle kurumsal yönetim farkındalığı açısından irdelenecek ve mevcut kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Neden-sonuç ilişkisinden ziyade mevcut durumun tespitine yönelik olarak düzenlenen bu çalışma ile ayrıca değişkenler

arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak ileriye dönük tahminlerde bulunulmaya çalışılacaktır.

3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada ilk olarak çalışmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kurumsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan kurumsal çerçeveden hareketle, bir alan araştırması yapılmıştır. Daha sonra araştırmaya temel teşkil eden veriler Elazığ ilinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde gönüllülük esasına uygun olarak bu işletmelerdeki kurumsal yönetim farkındalığını belirlemek amacıyla hazırlanmış bir ankette toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formlarının başında ankete ilgili bilgi yer almaktadır. Anketler örneklem grubunda yer alan 23 KOBİ yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır.

Anket çalışmasında kapalı uçlu soru türünden yararlanılmıştır. Alternatif cevap seçeneklerinin listelenerek, yanıtlayanlardan düşüncelerini en iyi yansıtan seçeneği işaretlemelerinin istendiği soru türü kapalı uçlu sorulardır. Ayrıca, KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkeleri ışığında kurumsal yönetim farkındalığının ölçülmesi amacıyla 5'li likert tipi sorulardan yararlanılmıştır.

Araştırma evrenini, Elazığ ilinde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Boy İşletmeler oluşturmaktadır. Araştırma tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen ve anket 23 adet küçük ve orta boy işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS 20 paket programı kullanılıp değişik istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Ölçek yardımıyla elde edilen bilgiler SPSS Paket programı vasıtasıyla değerlemeye tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki durumu, işletme sahiplerinin eğitim durumu, iş tecrübesi, işletmenin personel sayıları ve kurumsal yönetim farkındalığına ilişkin frekansları hesaplanmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Böylesi bir araştırma için öncelikle önemli olan, soru kağıdını oluşturan soruların araştırmanın amacına hizmet eder güvenilirliğe sahip olmasıdır. Anketin güvenilirliği için, bir başka ifadeyle anketin amacına ulaşabilmesi için, ankette kullanılan tüm soruların temel araştırma sorusunun cevabını sağlayabilecek nitelikte olması gerekir. Bu ise sorular arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunmasıyla mümkündür.

Cronbach Alfa Katsayısı bu amaca hizmet eden bir istatistik tekniğidir. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında yer alır. Test sonucunda bulunan katsayı anketin güvenilirlik düzeyini gösterir. Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kıstasları genelde şöyledir:

Alfa katsayısı 0,40' tan küçük: Ölçek güvenilir değil.

Alfa katsayısı 0,41–0,60 arası: Ölçek düşük düzeyde güvenilir.

Alfa katsayısı 0,61–0,80 arası: Ölçek oldukça güvenilir.

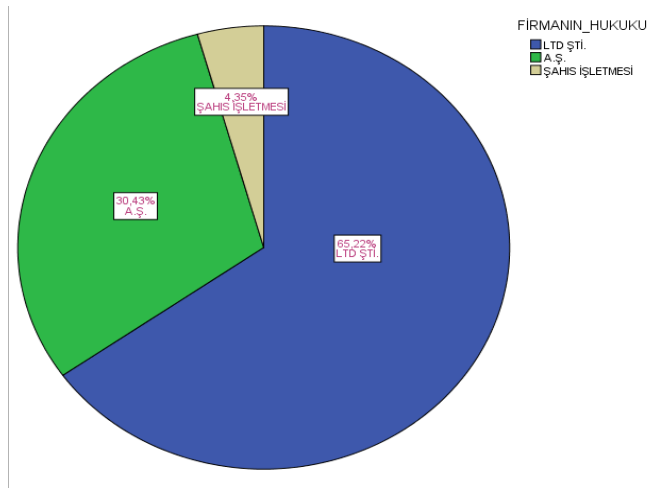
Alfa katsayısı 0,81–1,00 arası: Ölçek yüksek derecede güvenilir.

Bu amaçla veriler SPSS 20 Paket programına girildikten sonra Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmış ve bu kat sayının 0,693 (%69) olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğimizin oldukça güvenilir bir ölçek çalışması olduğunu söylemek mümkündür.

3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Tablo 6. Katılımcıların firmanın hukukuna göre frekans dağılımları

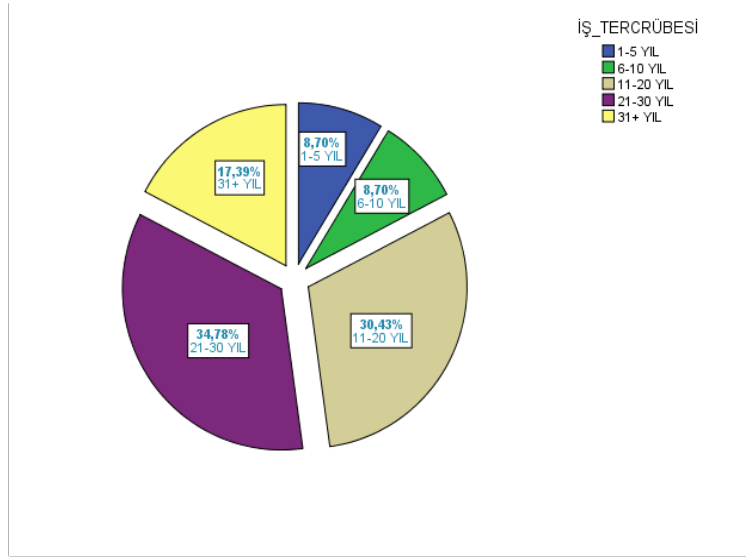
	Gruplar	Frekans	Yüzde
FİRMANIN HUKUKU	LTD.ŞTİ	15	65,2
	A.Ş.	7	30,4
	ŞAHİS İŞLETMESİ	1	4,3



Tablo 6' de araştırmaya katılan kişilerin firmanın hukukuna göre dağılımları verilmiştir. Bu araştırmaya katılan kişilerin %4,35'i Şahıs İşletmesi %30,43'ü A.Ş. %65,22 'sinin ise LTD ŞTİ. olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların iş tecrübesine göre frekans dağılımları

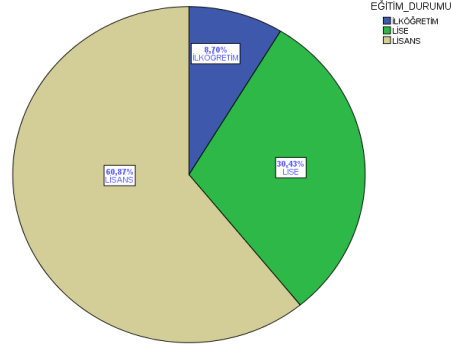
	Gruplar	Frekans	Yüzde
İŞ TECRÜBESİ	1-5 Yıl	2	8,7
	6-10 Yıl	2	8,7
	11-20 Yıl	7	30,4
	21-30 Yıl	8	34,8
	31+ Yıl	4	17,4



Tablo 7’da araştırmaya katılan kişilerin iş tecrübelerine ait frekans dağılımları verilmiştir. Bu araştırmaya katılan kişilerin iş tecrübeleri 1-5 Yıl arası olanlar %8,70, 6-10 Yıl arası olanlar %8,70, 11-20 Yıl arası olanlar %30,43, 21-30 Yıl arası olanlar %34,78, 31+ Yıl olanlar ise %17,39’luk dilim oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların eğitim durumuna göre frekans dağılımları

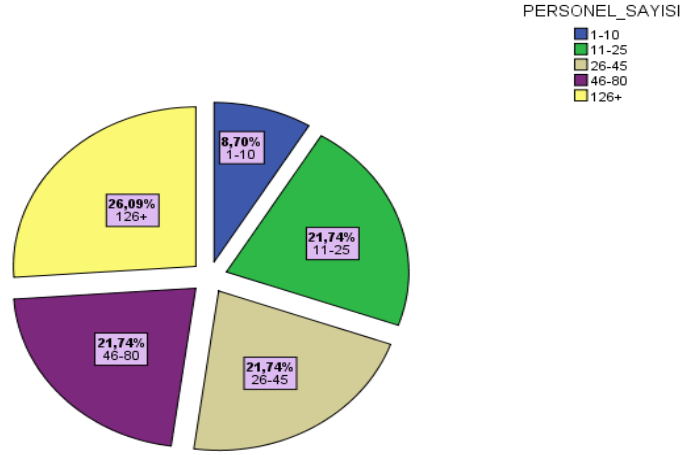
	Gruplar	Frekans	Yüzde
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	2	8,7
	LİSE	7	30,4
	LİSANS	14	60,9



Tablo 8’de araştırmaya katılan kişilerin okudukları eğitim durumlarına ait frekans dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılanların %8,70’i İlköğretim %30,43’ünün Lise ve %60,87’lik diliminin ise Lisans eğitimi aldığı görülmektedir.

Tablo 9. İşyerinin personel sayısına göre frekans dağılımları

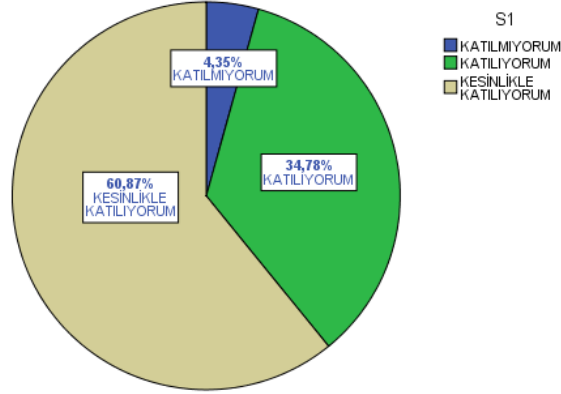
	Gruplar	Frekans	Yüzde
PERSONEL SAYISI	1-10	2	8,7
	11-25	5	21,7
	26-45	5	21,7
	46-80	5	21,7
	126+	6	26,1



Tablo 9’de İşyerinin personel sayısına ait frekans dağılımları verilmiştir. Tablo dikkatle incelendiğinde personel sayısı 126’nın üzerinde olanlarının %26,09’lık kesimle en fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Pay sahiplerinin/Ortakların haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.

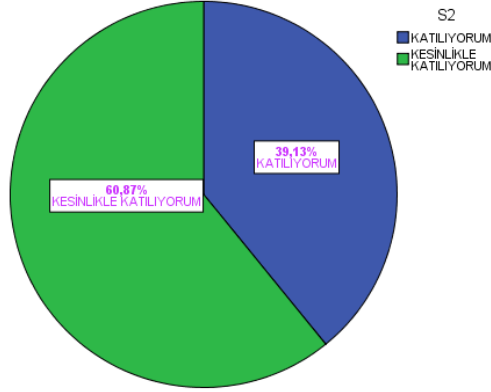
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Katılıyorum	8	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 10’da araştırmaya katılan kişilerin “Pay sahiplerinin/Ortakların haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Pay sahiplerinin/Ortakların haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%60,87) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 11. Pay sahiplerinin/Ortakların haklarını gösteren resmi bir belgenin olması işletme açısından önemli bir kriter olarak görülür.

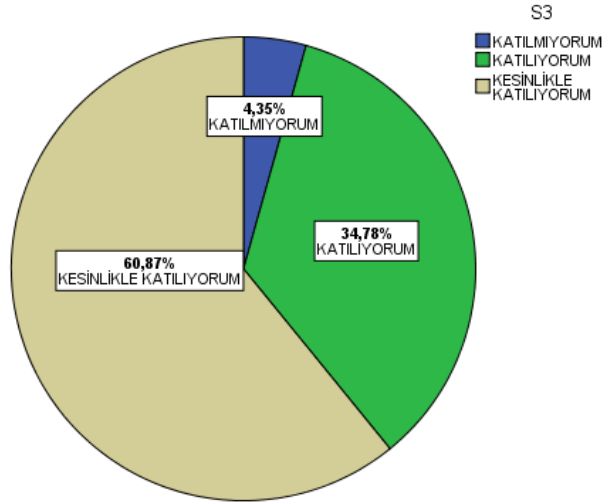
	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	9	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 11’da araştırmaya katılan kişilerin “Pay sahiplerinin/Ortakların haklarını gösteren resmi bir belgenin olması işletme açısından önemli bir kriter olarak görülür.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Pay sahiplerinin/Ortakların haklarını gösteren resmi bir belgenin olması işletme açısından önemli bir kriter olarak görülür.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı %60,87 olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 12. Stratejik kararlar alınırken ortakların görüşlerine başvurulmaktadır.

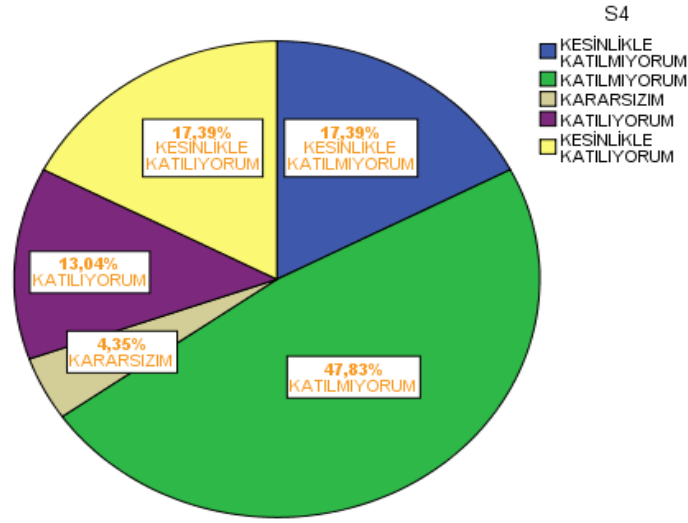
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Katılıyorum	8	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 12’de araştırmaya katılan kişilerin “Stratejik kararlar alınırken ortakların görüşlerine başvurulmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Stratejik kararlar alınırken ortakların görüşlerine başvurulmaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%60,87) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 13: Pay sahiplerine ilişkin bilgiler, genel kurul toplantılarından en az üç hafta öncesinden güncellenmektedir.

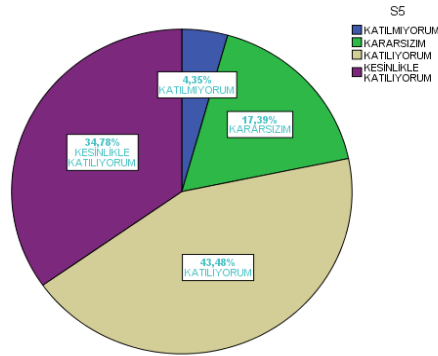
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	17,4
Katılmıyorum	11	47,8
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	3	13,0
Kesinlikle Katılıyorum	4	17,4



Tablo 13’de araştırmaya katılan kişilerin “Pay sahiplerine ilişkin bilgiler, genel kurul toplantılarından en az üç hafta öncesinden güncellenmektedir. ” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Pay sahiplerine ilişkin bilgiler, genel kurul toplantılarından en az üç hafta öncesinden güncellenmektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%47,83) olarak “Katılmıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 14. Pay sahiplerinin Genel kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlar.

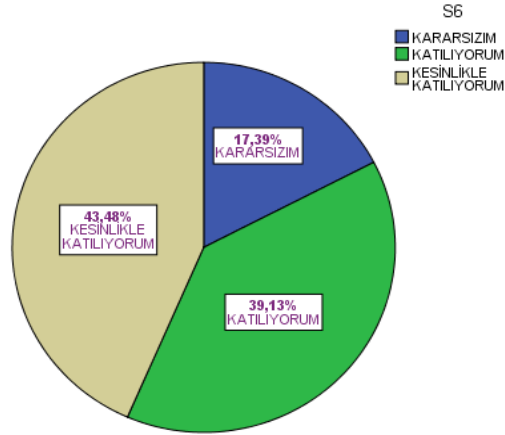
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Kararsızım	4	17,4
Katılıyorum	10	43,5
Kesinlikle Katılıyorum	8	34,8



Tablo 14’de araştırmaya katılan kişilerin “Pay sahiplerinin Genel kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlar.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Pay sahiplerinin Genel kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlar.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%43,48) olarak “Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 15. Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.

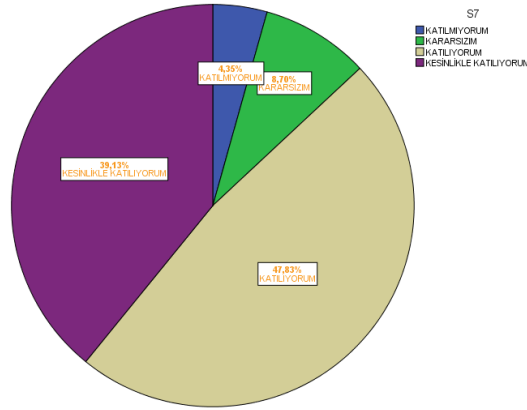
	Frekans	Yüzde
Kararsızım	4	17,4
Katılıyorum	9	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	10	43,5



Tablo 15’de araştırmaya katılan kişilerin “Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%43,48) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 16. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.

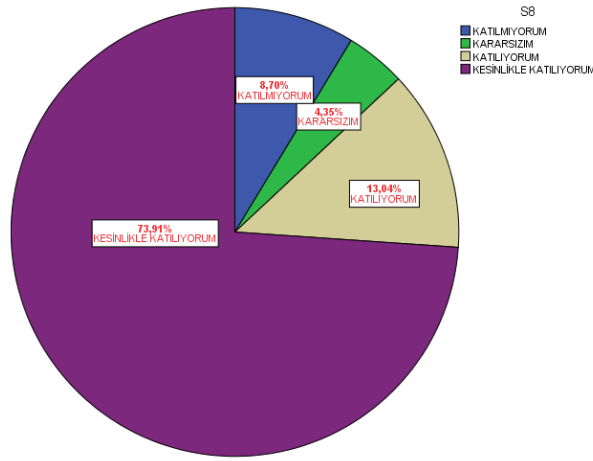
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Kararsızım	2	8,7
Katılıyorum	11	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	9	39,1



Tablo 16’da araştırmaya katılan kişilerin “Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%47,83) olarak “Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 17. Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili işletme politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.

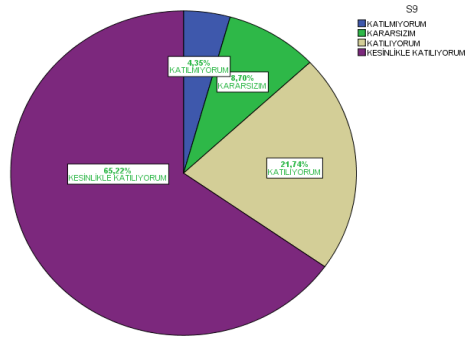
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	8,7
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	3	13,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	73,9



Tablo 17’de araştırmaya katılan kişilerin “Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili işletme politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili işletme politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%73,91) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 18. İşletmemizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.

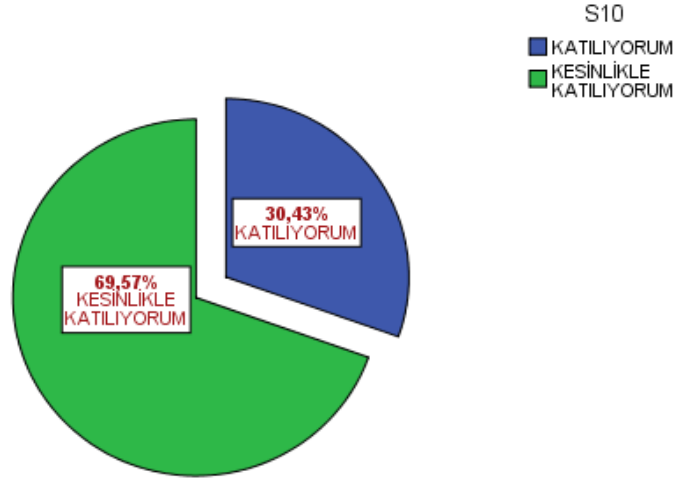
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Kararsızım	2	8,7
Katılıyorum	5	21,7
Kesinlikle Katılıyorum	15	65,2



Tablo 18’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmemizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmemizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%65,22) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 19. Çalışanların görev dağılımında belli kurallar (terfi, başarı, vb.) olmalıdır.

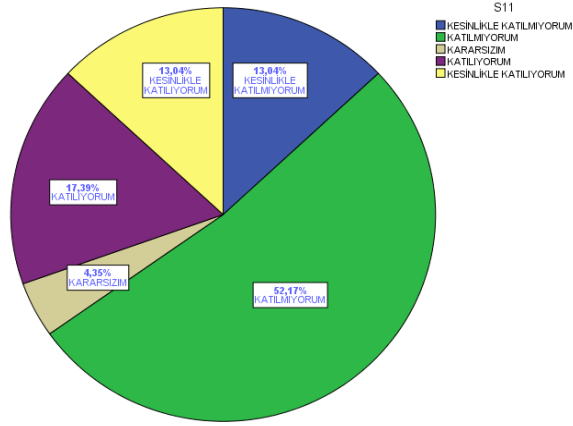
	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	7	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	16	69,6



Tablo 19’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların görev dağılımında belli kurallar (terfi, başarı, vb.) olmalıdır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Çalışanların görev dağılımında belli kurallar (terfi, başarı, vb.) olmalıdır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%69,57) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 20. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.

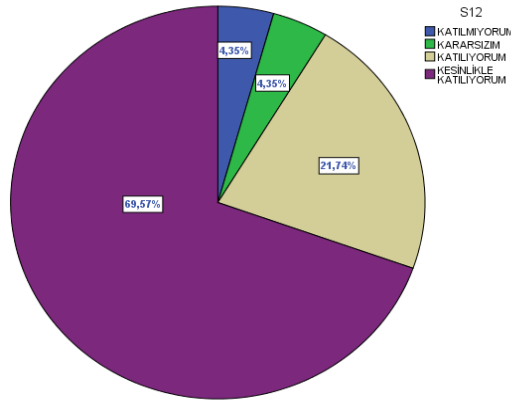
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	13,0
Katılmıyorum	12	52,2
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	4	17,4
Kesinlikle Katılıyorum	3	13,0



Tablo 20’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%52,17) olarak “Katılmıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 21. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun hareket etmesini beklemektedir.

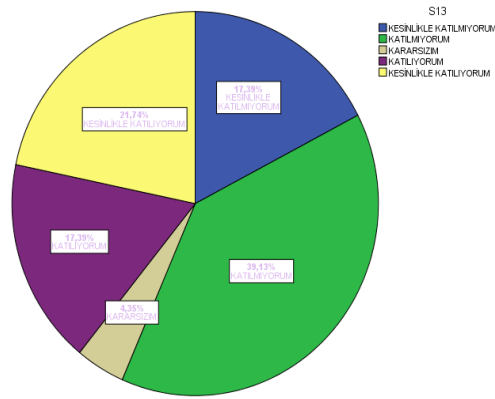
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	5	21,7
Kesinlikle Katılıyorum	16	69,6



Tablo 21’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun hareket etmesini beklemektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun hareket etmesini beklemektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%69,57) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 22. İşletmemiz tarafından aynı veya benzer işleri yapan çalışanlar arasında eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.

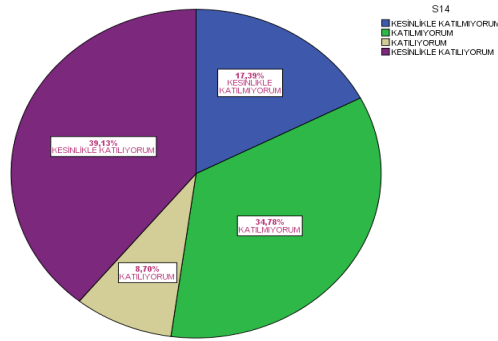
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	17,4
Katılmıyorum	9	39,1
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	4	17,4
Kesinlikle Katılıyorum	5	21,7



Tablo 22’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmemiz tarafından aynı veya benzer işleri yapan çalışanlar arasında eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmemiz tarafından aynı veya benzer işleri yapan çalışanlar arasında eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%39,13) olarak “Katılmıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 23. İşletmenin, kamuyu aydınlatma çerçevesinde benimsene muhasebe politikasını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımlarını gösteren bilgilerin hepsini eksiksiz vermektedir.

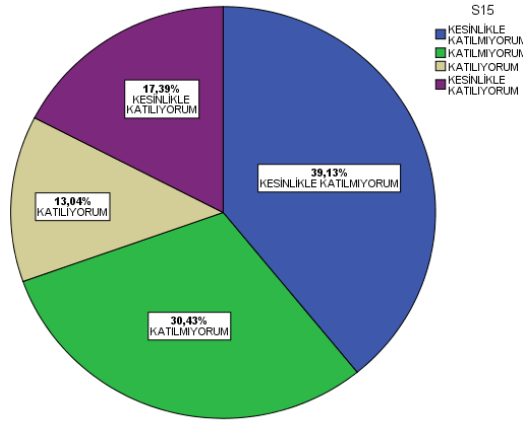
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	17,4
Katılmıyorum	8	34,8
Katılıyorum	2	8,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	39,1



Tablo 23’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmenin, kamuyu aydınlatma çerçevesinde benimsene muhasebe politikasını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımlarını gösteren bilgilerin hepsini eksiksiz vermektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmenin, kamuyu aydınlatma çerçevesinde benimsene muhasebe politikasını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımlarını gösteren bilgilerin hepsini eksiksiz vermektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%39,13) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 24. İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.

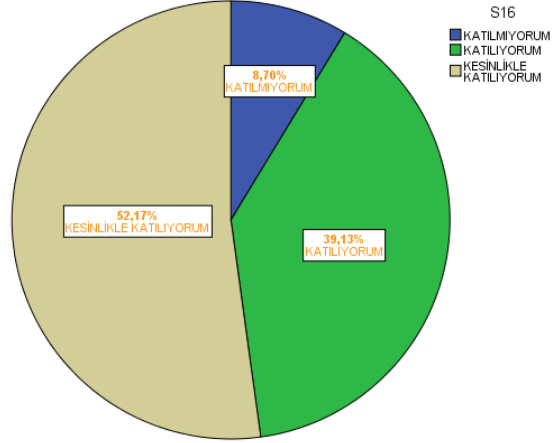
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	39,1
Katılmıyorum	7	30,4
Katılıyorum	3	13,0
Kesinlikle Katılıyorum	4	17,4



Tablo 24’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%39,13) olarak “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 25. İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.

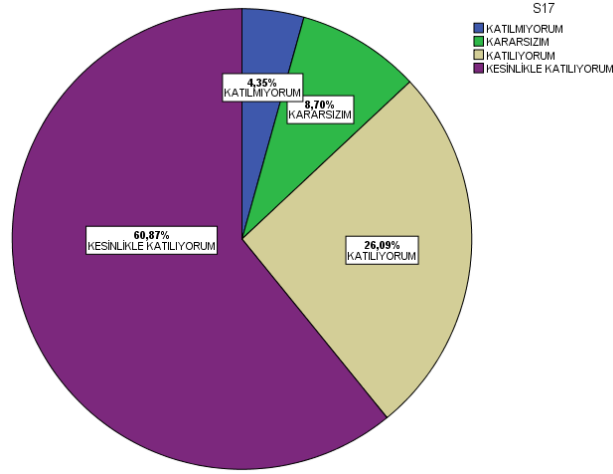
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	8,7
Katılıyorum	9	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	12	52,2



Tablo 25’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%52,17) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 26. İşletme yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.

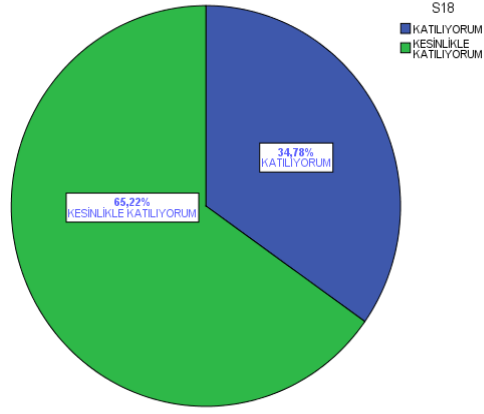
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Kararsızım	2	8,7
Katılıyorum	6	26,1
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 26’da araştırmaya katılan kişilerin “İşletme yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletme yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%60,87) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 27. İşletmenin mali tablolarının bağımsız denetime tabi tutulur.

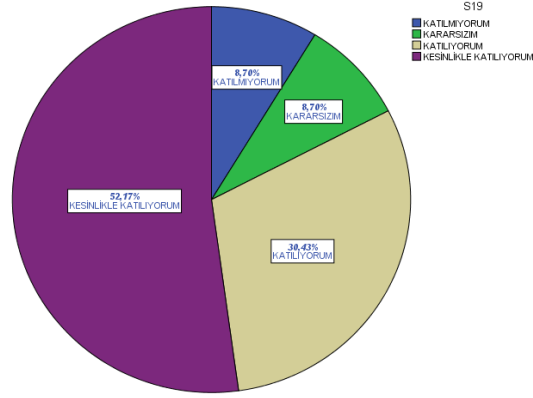
	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	8	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	15	65,2



Tablo 27’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmenin mali tablolarının bağımsız denetime tabi tutulur.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmenin mali tablolarının bağımsız denetime tabi tutulur. ” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%65,22) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 28. İşletmemizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.

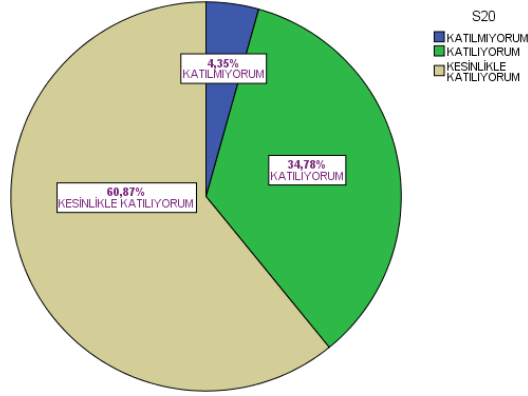
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	8,7
Kararsızım	2	8,7
Katılıyorum	7	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	12	52,2



Tablo 28’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmemizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmemizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır. En yüksek cevaplanma oranı (%52,17) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 29. İşletme sahiplerinin şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleme yetkisi vardır.

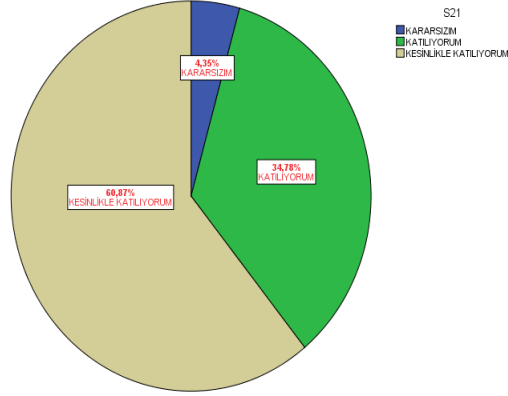
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Katılıyorum	8	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 29’da araştırmaya katılan kişilerin “İşletme sahiplerinin şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleme yetkisi vardır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletme sahiplerinin şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleme yetkisi vardır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%60,87) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 30. İşletme sahip ve ortaklarının işletmenin bütün alt bölümlerini kapsayan planları onaylama yetkisi bulunmaktadır.

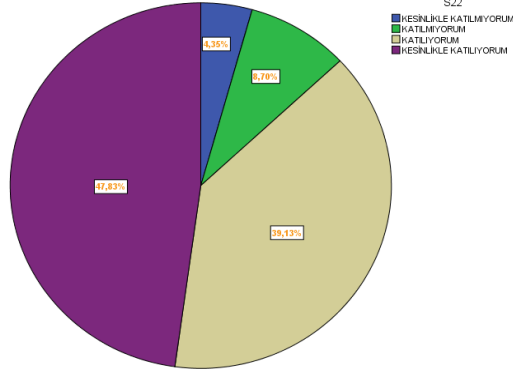
	Frekans	Yüzde
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	8	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 30’da araştırmaya katılan kişilerin “İşletme sahip ve ortaklarının işletmenin bütün alt bölümlerini kapsayan planları onaylama yetkisi bulunmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletme sahip ve ortaklarının işletmenin bütün alt bölümlerini kapsayan planları onaylama yetkisi bulunmaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%60,87) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 31. İşletme sahibinin çalışanları görevden alma yetkisi bulunmaktadır.

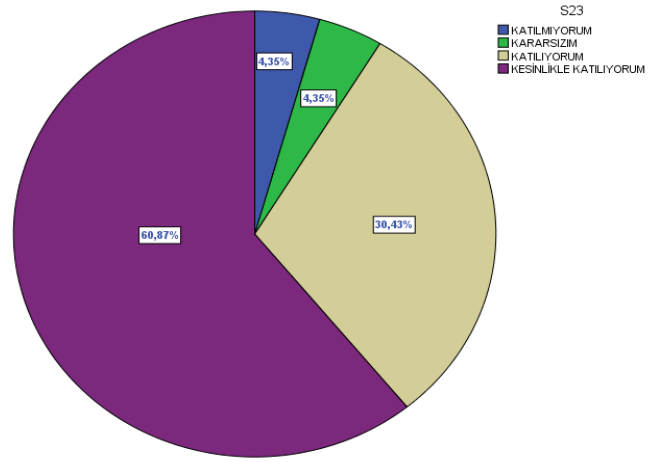
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,3
Katılmıyorum	2	8,7
Katılıyorum	9	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	11	47,8



Tablo 31’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletme sahibinin çalışanları görevden alma yetkisi bulunmaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletme sahibinin çalışanları görevden alma yetkisi bulunmaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%47,83) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 32. İşletme sahip ve ortaklarının şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.

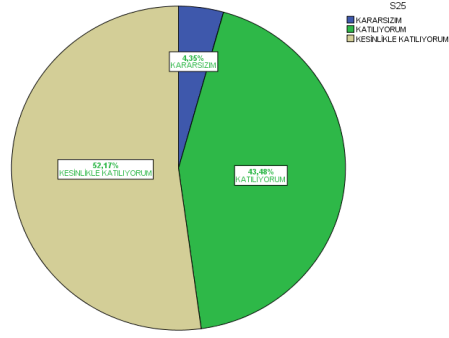
	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	4,3
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	7	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	14	60,9



Tablo 32’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletme sahip ve ortaklarının şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletme sahip ve ortaklarının şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%60,87) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 33. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.

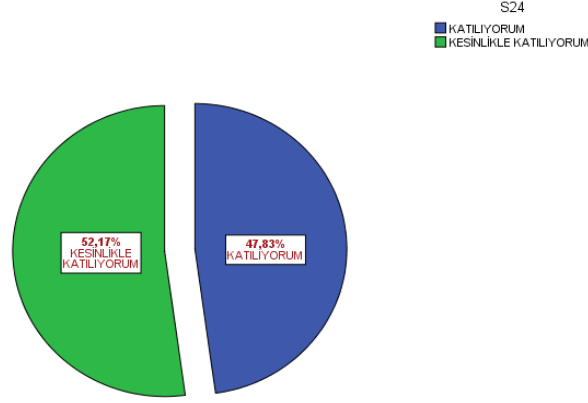
	Frekans	Yüze
Katılıyorum	11	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	12	52,2



Tablo 33’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%52,17) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verildiği görülmektedir.

Tablo 34. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar almaktadır.

	Frekans	Yüzde
Kararsızım	1	4,3
Katılıyorum	10	43,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	52,2



Tablo 34’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar almaktadır.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ait frekans bilgilerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar almaktadır.” sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%52,17) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtının verildiği görülmektedir.

3.2.1. Çapraz Tablolar

Tablo 35. Firmanın Hukuku ile İş Tecrübesi Arasındaki İlişki

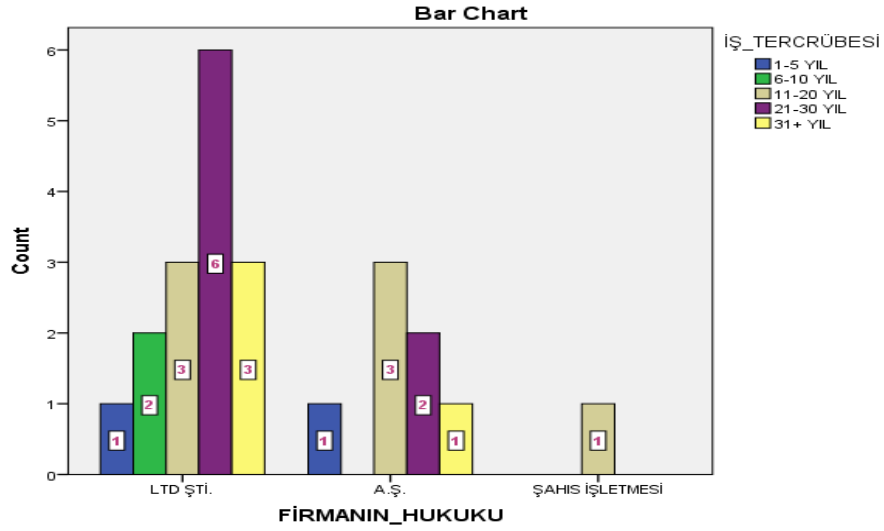
FİRMANIN_HUKUKU * İŞ_TECRÜBESİ Crosstabulation

		İŞ_TECRÜBESİ					Total	
		1-5 YIL	6-10 YIL	11-20 YIL	21-30 YIL	31+ YIL		
FİRMANIN_HUKUKU	LTD ŞTİ.	Count	1	2	3	6	3	15
		Expected Count	1,3	1,3	4,6	5,2	2,6	15,0
		% within FİRMANIN_HUKUKU	6,7%	13,3%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	A.Ş.	Count	1	0	3	2	1	7
		Expected Count	,6	,6	2,1	2,4	1,2	7,0
		% within FİRMANIN_HUKUKU	14,3%	0,0%	42,9%	28,6%	14,3%	100,0%
	ŞAHİS İŞLETMESİ	Count	0	0	1	0	0	1
		Expected Count	,1	,1	,3	,3	,2	1,0
		% within FİRMANIN_HUKUKU	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	Count	2	2	7	8	4	23
		Expected Count	2,0	2,0	7,0	8,0	4,0	23,0
		% within FİRMANIN_HUKUKU	8,7%	8,7%	30,4%	34,8%	17,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,772 ^a	8	,782

Tablo 35'de Firmanın Hukuku ile İş Tecrübesi çapraz tablosu verilmiştir. Firmanın Hukuku ile İş Tecrübesi arasında ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucuna göre Firmanın Hukuku ile İş Tecrübesi arasında ilişkinin olmadığı ($P=0.782>0.05$) görülmektedir.



Tablo 36. Firmanın Hukuku ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

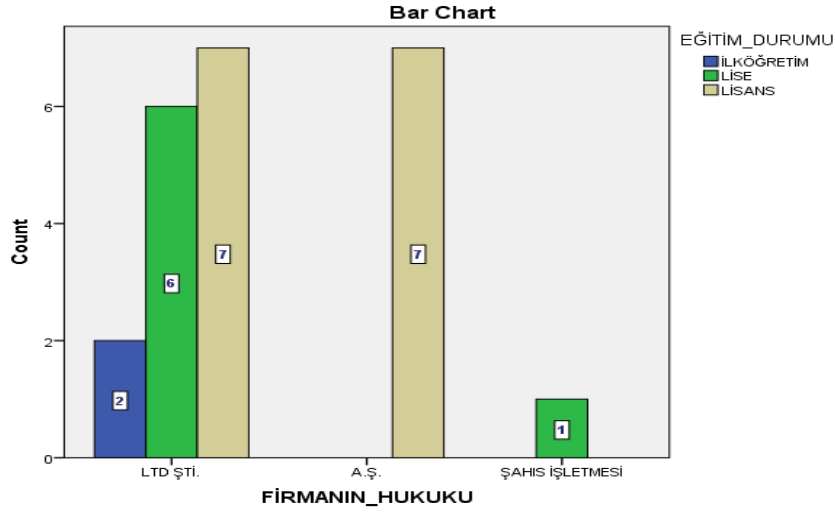
FİRMANIN_HUKUKU * EĞİTİM_DURUMU Crosstabulation

		EĞİTİM_DURUMU			Total
		İLKÖĞRETİM	LİSE	LİSANS	
LTD ŞTİ.	Count	2	6	7	15
	Expected Count	1,3	4,6	9,1	15,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	13,3%	40,0%	46,7%	100,0%
FİRMANIN_HUKUKU A.Ş.	Count	0	0	7	7
	Expected Count	,6	2,1	4,3	7,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
ŞAHİS İŞLETMESİ	Count	0	1	0	1
	Expected Count	,1	,3	,6	1,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	2	7	14	23
	Expected Count	2,0	7,0	14,0	23,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	8,7%	30,4%	60,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,105 ^a	4	,088

Tablo 36'de Firmanın Hukuku ile Eğitim Durumu çapraz tablosu verilmiştir. Firmanın Hukuku ile Eğitim Durumu arasında ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucuna göre Firmanın Hukuku ile Eğitim Durumu arasında bir ilişkinin olmadığı ($P=0.088>0.05$) görülmektedir.



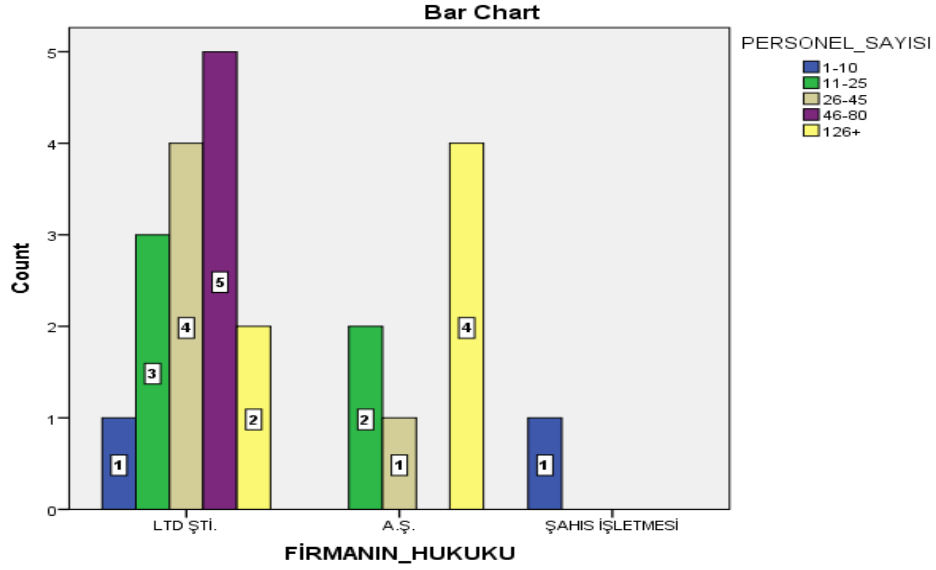
Tablo 37. Firmanın Hukuku ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki**FİRMANIN_HUKUKU * PERSONEL_SAYISI Crosstabulation**

		PERSONEL_SAYISI					Total
		1-10	11-25	26-45	46-80	126+	
LTD ŞTİ.	Count	1	3	4	5	2	15
	Expected Count	1,3	3,3	3,3	3,3	3,9	15,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	6,7%	20,0%	26,7%	33,3%	13,3%	100,0%
FİRMANIN_HUKUKUA.Ş.	Count	0	2	1	0	4	7
	Expected Count	,6	1,5	1,5	1,5	1,8	7,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	0,0%	28,6%	14,3%	0,0%	57,1%	100,0%
ŞAHİS İŞLETMESİ	Count	1	0	0	0	0	1
	Expected Count	,1	,2	,2	,2	,3	1,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	2	5	5	5	6	23
	Expected Count	2,0	5,0	5,0	5,0	6,0	23,0
	% within FİRMANIN_HUKUKU	8,7%	21,7%	21,7%	21,7%	26,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,670 ^a	8	,024

Tablo 37’de Firmanın Hukuku ile Personel Sayısı çapraz tablosu verilmiştir. Firmanın Hukuku ile Personel sayısı arasında ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucuna göre %95 güvenle Firmanın Hukuku ile Personel Sayısı arasında bir ilişki olduğu ($P=0.024<0.05$) ve ilişki derecesinin iyi olduğu görülmektedir.



Tablo 38: İş Tecrübesi ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

İŞ_TERCÜBESİ * EĞİTİM_DURUMU Crosstabulation

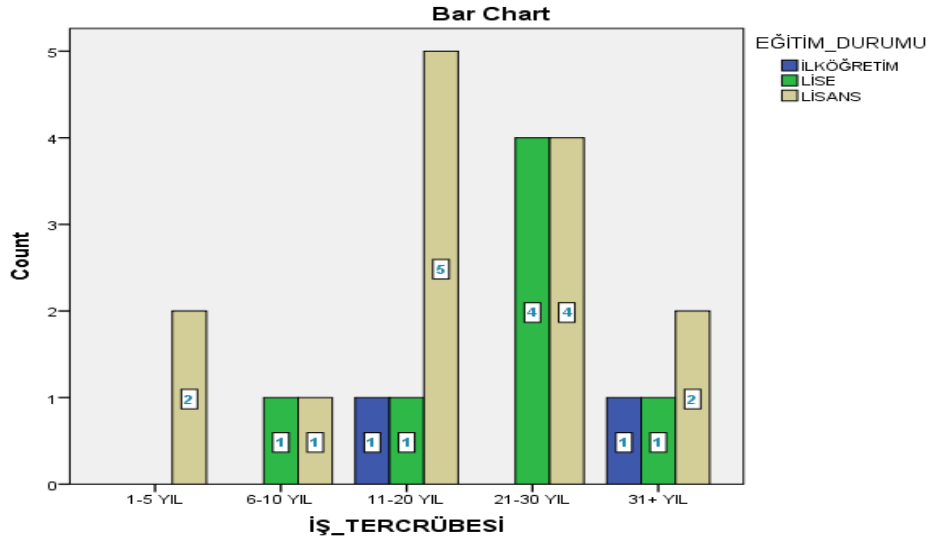
		EĞİTİM_DURUMU			Total
		İLKÖĞRETİM	LİSE	LİSANS	
İŞ_TERCÜBESİ	Count	0	0	2	2
	Expected Count	1,2	0,6	1,2	2,0
	% within İŞ_TERCÜBESİ	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	1-5 YIL				
	Count	0	1	1	2
	Expected Count	1,2	0,6	1,2	2,0
	% within İŞ_TERCÜBESİ	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	6-10 YIL				
	Count	1	1	5	7
	Expected Count	1,6	2,1	4,3	7,0
	% within İŞ_TERCÜBESİ	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
	11-20 YIL				
	Count	0	4	4	8
	Expected Count	1,7	2,4	4,9	8,0
	% within İŞ_TERCÜBESİ	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	21-30 YIL				
Count	1	1	2	4	
Expected Count	1,3	1,2	2,4	4,0	
31+ YIL					

Total	%	within	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	İŞ_TERCÜBESİ					
	Count		2	7	14	23
	Expected Count		2,0	7,0	14,0	23,0
	%	within	8,7%	30,4%	60,9%	100,0%
	İŞ_TERCÜBESİ					

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,926 ^a	8	,656

Tablo 38'da İş Tecrübesi ile Eğitim Durumu çapraz tablosu verilmiştir. İş Tecrübesi ile Eğitim Durumu arasında ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucuna göre İş Tecrübesi ile Eğitim Durumu arasında ilişkinin olmadığı ($P=0.656>0.05$) görülmektedir.



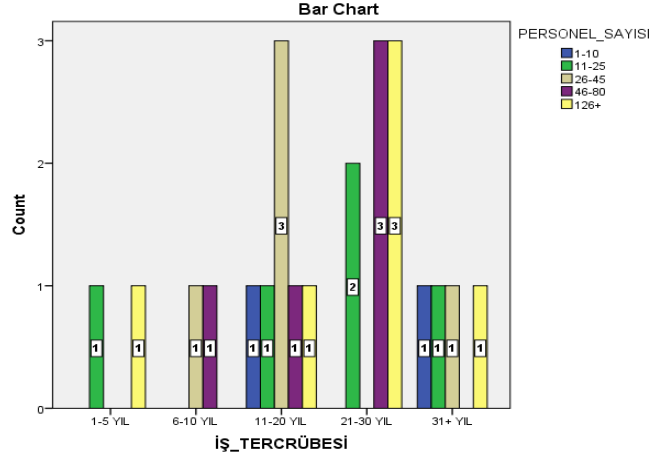
Tablo 39. İş Tecrübesi ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki**İŞ_TERCÜBESİ * PERSONEL_SAYISI Crosstabulation**

		PERSONEL_SAYISI					Total
		1-10	11-25	26-45	46-80	126+	
İŞ_TERCÜBESİ	Count	0	1	0	0	1	2
	1-5 Expected Count	,2	,4	,4	,4	,5	2,0
	YIL % within	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	İŞ_TERCÜBESİ						
	Count	0	0	1	1	0	2
	6-10 Expected Count	,2	,4	,4	,4	,5	2,0
YIL % within	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
İŞ_TERCÜBESİ							
Count	1	1	3	1	1	7	
11-20 Expected Count	,6	1,5	1,5	1,5	1,8	7,0	
YIL % within	14,3%	14,3%	42,9%	14,3%	14,3%	100,0%	
İŞ_TERCÜBESİ							
Count	0	2	0	3	3	8	
21-30 Expected Count	,7	1,7	1,7	1,7	2,1	8,0	
YIL % within	0,0%	25,0%	0,0%	37,5%	37,5%	100,0%	
İŞ_TERCÜBESİ							
Count	1	1	1	0	1	4	
31+ Expected Count	,3	,9	,9	,9	1,0	4,0	
YIL % within	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	100,0%	
İŞ_TERCÜBESİ							
Total	Count	2	5	5	5	6	23
Expected Count	2,0	5,0	5,0	5,0	6,0	23,0	
% within	8,7%	21,7%	21,7%	21,7%	26,1%	100,0%	
İŞ_TERCÜBESİ							

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,157 ^a	16	,661

Tablo 39’da İş Tecrübesi ile Personel Sayısı çapraz tablosu verilmiştir. İş Tecrübesi ile Personel Sayısı arasında ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucuna göre İş Tecrübesi ile Personel Sayısı arasında ilişkinin olmadığı ($P=0.661>0.05$) görülmektedir.



Tablo 40. Eğitim Durumu ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki

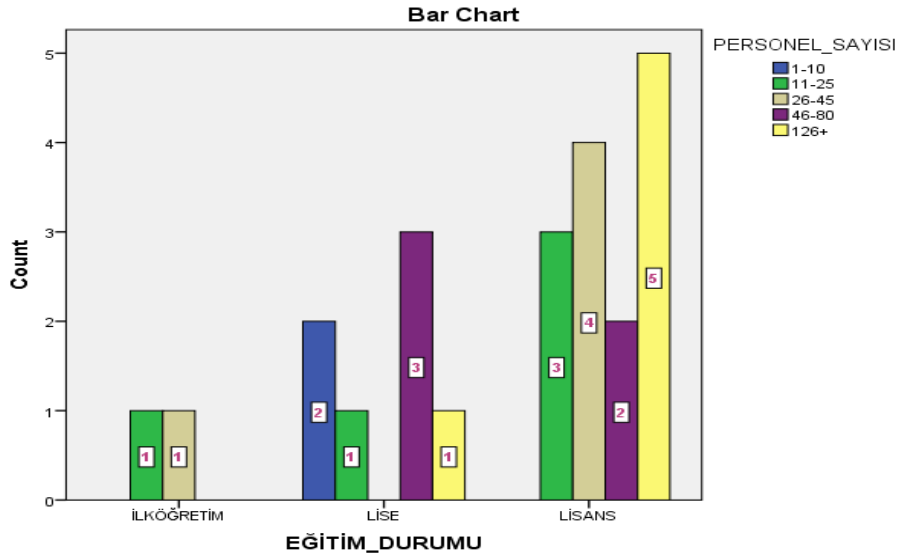
EĞİTİM_DURUMU * PERSONEL_SAYISI Crosstabulation

		PERSONEL_SAYISI					Total	
		1-10	11-25	26-45	46-80	126+		
EĞİTİM_DURUMU	Count	0	1	1	0	0	2	
	İLKÖĞRETİM	Expected Count	,2	,4	,4	,4	,5	2,0
	% within EĞİTİM_DURUMU	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Count	2	1	0	3	1	7	
	LİSE	Expected Count	,6	1,5	1,5	1,5	1,8	7,0
	% within EĞİTİM_DURUMU	28,6%	14,3%	0,0%	42,9%	14,3%	100,0%	
	Count	0	3	4	2	5	14	
	LİSANS	Expected Count	1,2	3,0	3,0	3,0	3,7	14,0
	% within EĞİTİM_DURUMU	0,0%	21,4%	28,6%	14,3%	35,7%	100,0%	
	Count	2	5	5	5	6	23	
	Total	Expected Count	2,0	5,0	5,0	5,0	6,0	23,0
	% within EĞİTİM_DURUMU	8,7%	21,7%	21,7%	21,7%	26,1%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,664 ^a	8	,167

Tablo 40'de Eğitim Durumu ile Personel Sayısı çapraz tablosu verilmiştir. Eğitim Durumu ile Personel Sayısı arasında ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Test sonucuna göre Eğitim Durumu ile Personel Sayısı arasında ilişkinin olmadığı ($P=0.167>0.05$) görülmektedir.



Tablo 41. Firmanın Hukuku İle Sorular Arasındaki İlişki

Soru Sayısı	P Değeri
S1	0,105
S2	0,155
S3	0,578
S4	0,685
S5	0,254
S6	0,255
S7	0,066
S8	0,020
S9	0,262
S10	0,201
S11	0,369
S12	0,512
S13	0,583
S14	0,878
S15	0,056
S16	0,016
S17	0,588
S18	0,038
S19	0,231
S20	0,000
S21	0,105
S22	0,583
S23	0,447
S24	0,558
S25	0,597

Tablo 41’de Firmanın Hukuku İle Sorular arasındaki ilişkiler test edildi. Test sonucuna göre Firmanın Hukuku İle Sorular arasında ilişki bulunan sorular S8 S16 S18 S20 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 42. İş Tecrübesi İle Sorular Arasındaki İlişki

Soru Sayısı	P Değeri
S1	0,483
S2	0,142
S3	0,270
S4	0,411
S5	0,539
S6	0,516
S7	0,212
S8	0,974
S9	0,379
S10	0,515
S11	0,660
S12	0,210
S13	0,068
S14	0,308
S15	0,659
S16	0,539
S17	0,470
S18	0,892
S19	0,401
S20	0,759
S21	0,114
S22	0,433
S23	0,183
S24	0,230
S25	0,506

Tablo 42’de İş Tecrübesi İle Sorular arasındaki ilişkiler test edildi. Test sonucuna göre İş Tecrübesi İle hiçbir soru arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 43. Eğitim Durumu İle Sorular Arasındaki İlişki

Soru Sayısı	P Değeri
S1	0,320
S2	0,173
S3	0,320
S4	0,130
S5	0,640
S6	0,100
S7	0,256
S8	0,706
S9	0,907
S10	0,495
S11	0,568
S12	0,851
S13	0,692
S14	0,160
S15	0,034
S16	0,016
S17	0,051
S18	0,241
S19	0,240
S20	0,168
S21	0,088
S22	0,409
S23	0,399
S24	0,197
S25	0,321

Tablo 43’de Eğitim Durumu İle Sorular arasındaki ilişkiler test edildi. Test sonucuna göre Eğitim Durumu ile aralarında ilişki bulunan sorular S15 ve S16 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 44. Personel Sayısı İle Sorular Arasındaki İlişki

Soru Sayısı	P Değeri
S1	0,201
S2	0,194
S3	0,454
S4	0,192
S5	0,501
S6	0,572
S7	0,264
S8	0,265
S9	0,348
S10	0,252
S11	0,442
S12	0,139
S13	0,878
S14	0,641
S15	0,056
S16	0,360
S17	0,284
S18	0,265
S19	0,361
S20	0,018
S21	0,217
S22	0,532
S23	0,590
S24	0,090
S25	0,215

Tablo 44’de Personel Sayısı İle sorular arasındaki ilişkiler test edildi. Test sonucuna göre Personel Sayısı ile aralarında ilişki bulunan soru S20 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 45. Adilik Pay Sahipleri İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması

	Gruplar	P
Hukuki Durumu	LTD.ŞTİ A.Ş. ŞAHİS İŞLETMESİ	0,150
İş Tecrübesi	1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-20 Yıl 21-30 Yıl 31+ Yıl	0,234
Eğitim Durumu	İLKÖĞRETİM LİSE LİSANS	0,202
Toplam Personel Sayısı	1-10 11-25 26-45 46-80 126+	0,301

Tablo 45’da Adilik Pay Sahipleri İle Firmanın Hukuki Durumu İşletme Sahibinin İş Tecrübesi İşletme Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucuna göre Adilik Pay Sahipleri ile firmanın hukuki durumu ($p=0,150>0,05$) iş tecrübesi ($p=0,234>0,05$), eğitim durumu ($p=0,202>0,05$), ve toplam personel sayısı ($p=0,301>0,05$) arasında fark bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 46. Şeffaflık – Kamuyu Aydınlatma İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması

	Gruplar	P
Hukuki Durumu	LTD.ŞTİ A.Ş. ŞAHİS İŞLETMESİ	0,269
İş Tecrübesi	1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-20 Yıl 21-30 Yıl 31+ Yıl	0,647
Eğitim Durumu	İLKÖĞRETİM LİSE LİSANS	0,965
Toplam Personel Sayısı	1-10 11-25 26-45 46-80 126+	0,132

Tablo 46’de Şeffaflık – Kamuyu Aydınlatma İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucuna göre Şeffaflık – Kamuyu Aydınlatma İle firmanın hukuki durumu ($p=0,269>0,05$), iş tecrübesi ($p=0,647>0,05$), eğitim durumu ($p=0,965>0,05$), ve toplam personel sayısı ($p=0,132>0,05$) arasında fark bulunamamıştır.

Tablo 47. Sorumluluk – Menfaat Sahipleri İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması

	Gruplar	P
Hukuki Durumu	LTD.ŞTİ A.Ş. ŞAHİS İŞLETMESİ	0,145
İş Tecrübesi	1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-20 Yıl 21-30 Yıl 31+ Yıl	0,809
Eğitim Durumu	İLKÖĞRETİM LİSE LİSANS	0,616
Toplam Personel Sayısı	1-10 11-25 26-45 46-80 126+	0,812

Tablo 47’de Sorumluluk – Menfaat Sahipleri İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucuna göre Sorumluluk – Menfaat Sahipleri ile firmanın hukuki durumu ($p=0,145>0,05$), iş tecrübesi ($p=0,809>0,05$), eğitim durumu ($p=0,616>0,05$), ve toplam personel sayısı ($p=0,812>0,05$) arasında fark bulunamamıştır.

Tablo 48. Hesap Verebilirlik – Yönetim Kurulu İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile Karşılaştırılması

	Gruplar	P
Hukuki Durumu	LTD.ŞTİ A.Ş. ŞAHİS İŞLETMESİ	0,166
İş Tecrübesi	1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-20 Yıl 21-30 Yıl 31+ Yıl	0,522
Eğitim Durumu	İLKÖĞRETİM LİSE LİSANS	0,313
Toplam Personel Sayısı	1-10 11-25 26-45 46-80 126+	0,036

Tablo 48’da Hesap Verebilirlik – Yönetim Kurulu İle Firmanın Hukuki Durumu Firma Sahibinin İş Tecrübesi Firma Sahibinin Eğitim Durumu ve Toplam Personel Sayısı ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucuna göre toplam Hesap Verebilirlik – Yönetim Kurulu ile personel sayısı ($p=0.036<0,05$) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Hesap Verebilirlik – Yönetim Kurulu ile firmanın hukuki durumu ($p=0,145>0,05$), iş tecrübesi ($p=0,809>0,05$), ve eğitim durumu ($p=0,616>0,05$) arasında ise fark bulunamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ve sürekli gelişen dünyada küresel rekabetin de artmasıyla, kurumsal yönetim konusunda akademik ve uygulamalı çalışmaların giderek önem kazanması ve piyasada KOBİ girişimciliğinin yaygınlaşması kurumsal yönetime olan ilginin boyutlarını artırmıştır. Günümüzün hızlı dinamikleri, artan rekabet koşulları, küreselleşme kavramları ile sürekli karşı karşıya olan işletmeler, kurumsal yönetimle belirli ilke ve standartlara bağlı kalarak değişime daha çabuk uyum sağlamaktadırlar. Bunun yanında ulusal ve uluslararası kurumların kurumsal yönetim hakkında belirlemiş oldukları ve yayımladıkları ilkelerle bu iyi yönetişim bilimi kendisine yaygın uygulama alanları bulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı işletmelerin ilişki içerisinde olduğu paydaşlarla, menfaat sahipleri ile etkin ve adil bir ilişki yürütülmesini sağlayacak prensipler belirlemektedir. Bilindiği gibi kurumsal yönetime göre işletmeler sorumlu bulduklarına karşı hesap verebilir, eşit, şeffaf ve sorumluluk sahibi bir yönetim anlayışı benimsemelidirler. Bu yönetim anlayışında işletmedeki üst yönetim kademesine önemli roller düşmektedir. Üst yönetim kurumsal yönetim anlayışının önemini iyice kavramalı ve sabırla işletme yönetim felsefesine adapte etmelidir. İşletme yönetimi ve çalışanlar tarafından benimsenmeyen ve önemi anlaşılamayan kurumsal yönetim anlayışının başarılı olması beklenemez. İşletme çalışanları ve yöneticileri tarafında benimsenip gerekleri yerine getirilen kurumsal yönetim anlayışı ile firmalarda verimlilik ve büyümede artış gözleneceği gibi hissedar ve paydaşlarla karşılıklı güven de tazelenecaktır.

Araştırmamızda incelediğimiz işletmelerin 15'i Limited Şti., 7'si Anonim Şti. ve 1'inin ise şahıs işletmesi olduğu görülmektedir. Bu araştırmada limited şirket ünvanını taşıyan pek çok şirketin olduğu görülmektedir. Şahıs şirketinin ise gerçek manada anonim şirket ünvanına dönüşmesi, işletmelerin kurumsallaşması için önemli bir aşamadır. Bu işletmelerin devletin sunduğu bir takım imkanlardan yararlanmak (vergi indirimini v.b.) için kurumsal bir anlayışla beraber gerçek manada büyümeleri önem arz etmektedir.

Bunun yanında araştırmada KOBİ yöneticileri çoğunlukla lise (%30,4) ve üniversite (%60,9) eğitilidir. Geleneksel yönetimden kurumsal ve çağdaş yönetime geçişte özellikle işletme sahiplerinin eğitim düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Ayrıca KOSGEB gibi kurumların işletme yöneticilerine vereceği kurs v.b. eğitimler işletmelerin daha etkili ve verimli olmalarını sağlayacaktır.

Çalışmamızda işletme yöneticilerinin anketlere vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde “23.İşletmenin, kamuyu aydınlatma çerçevesinde benimsene muhasebe politikasını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımlarını gösteren bilgilerin hepsini eksiksiz vermektedir” sorusuna, işletmelerin %52.2 si ‘katılmıyorum-kesinlikle katılmıyorum’ ; “24. İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır” sorusuna, işletmelerin %69.5’i ‘katılmıyorum-kesinlikle katılmıyorum’ cevaplarını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlar kendi içlerinde kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verebilirlik kıstası gereğince kurumsallaşmanın tam olarak oturmadığını bize açıkça göstermektedir. Çünkü şeffaflık finansal ve finansal olmayan tüm verilerin açıklanmasıdır. Üstelik hesap verebilirlik ilkesi ise işletme bir kişi ya da otoritenin yaptığı işlemleri diğerlerine açıklayıp, dayanağını yani ispat ve delillerini göstermesi gerekmektedir. Şunu da açıkça söylemek gerekirse, Hesap verebilirlik modern yönetimin teori ve uygulamasında anahtar kavramdır. Buradan çıkan sonuç Elazığ’da ki söz konusu işletmelerin kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yeteri kadar bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Aynı zamanda işletmeler de bazı standart ve prosedürlerin oluşmaya başladığını da göstermektedir.

KOBİ’lerin gerek ülke gerek Elazığ ili ekonomisindeki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Elazığ’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsal yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar; finansman eksikliği, nitelikli personel eksikliği, kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle bütün bu sorunların kurumsallaşamamanın yanında birçok probleme neden olabileceği anlaşılmaktadır.

Araştırmamızın ortaya çıkış sürecinde, anketlerin uygulanma aşamasında birçok işletmeyi yakından görme ve değerlendirme imkanı elde ettim. Araştırmamızda uyguladığımız istatistiki analizlerin ortaya çıkardığı sonuçlardan farklı olarak kendi değerlendirmeme göre Elazığ’daki KOBİ’lerin süreklilik ve başarısını sağlamak

amacıyla kurumsal bir yapı kazandırılması aşamasında kurumsal yönetim süreci ile ilgili aşağıdaki önerilerimi sıralayabilirim:

- İşletmelerin kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaları ve kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamaların, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak standartlar, prosedürler oluşturulmalı ve işletmelerin belirli bir sistem ve kurallar çerçevesinde yönetilmesi sağlanmalıdır.
- İşletmelerde, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi sağlanmalı,
- İşletmelerde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası ve eğitim politikası oluşturulmalıdır.
- İşletmenin birimleri arasında iyi bir işbirliği ve iletişim kurulmalıdır.
- İşletmelerde, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması oluşturulmalıdır.
- İşletmelerde, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmalıdır.
- İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleştirilmelidir.
- İşletmelerde disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanmalıdır.
- İşletmenin hesap verebilirlik ilkesi gereğince yapılan işlemler kamuya açık bir şekilde yansıtılmalıdır.
- İşletmenin finansman sorumluluğu uzman kişilere verilmelidir.

Elazığ ilindeki KOBİ'lerin kurumsal bir yönetim anlayışını işletmelerinde uygulayabilmek için çaba gösterdikleri ve bunu uygulama aşamasına taşımaya çalıştıkları gözlenmiştir.

KAYNAKÇA

- ABDİOĞLU, H., İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği, Marmara Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, İstanbul, 2007.
- AKDOĞAN Y.E., Kurumsal Yönetim ve İMKB 100 Endeksi Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi S.B.E, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.
- AKGEMCİ T., KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Kosgeb yayını, Ankara, 2001.
- AKTAN, Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayınları, Ankara, 2006.
- ALPUGAN, O., Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 2.baskı, Derya yayınları, Ankara, 1994.
- ALTIN, H.U., 2006, Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması, Gazi Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- AR Mahmut, KOBİ'lere Verilen Teşvik ve Destekler Kapsamında KOSGEB Konya Örneği, Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Karaman 2009.
- ARSLAN, İ. Kahraman, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri" Verimlilik Dergisi, No:1994-2, Ankara, 1994.
- ATEŞ Mustafa, Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Olanakları, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- ATICI G.B., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma, İstanbul Üniversitesi SBE Basılmış Doktora Tezi, İstanbul, 2006.
- AYDIN, Yusuf, Ziya; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Taslağı ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği, Kocaeli Üniversitesi SBE, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2009.
- AYSAN, A. M., Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) ve Risk, Birinci Baskı, Elif Matbaacılık, İstanbul, 2007.
- BALANTEKİN B.E., İhracatta KOBİ'lere Sağlanan Devlet Destekleri ve KOBİ'lerin İhracatta Karşılaştıkları Sorunlar ve Kayseri'de Bir Anket Uygulaması, Erciyes Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2006.

- BECK, T., DEMİRGÜÇ,A., LAEVEN, L., LEVİNE, R., Finance, Firm Size and Growth ‘’, National Bureau of Economic Research NBER, Working Paper No: 10983, 2004.
- BEKÇİ İ. ve USUL H., Göller Bölgesindeki KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Yolları, Süleyman Demirel Üniversitesi, C.6, S.1, Isparta, 2001.
- BEKÇİOĞLU, Selim ve GÜNGÖR Ak, “İyi Yönetişim”, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005.
- BEYCAN M., Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., Doktora Tezi, İzmir, 2013.
- BOŞGELMEZ A., Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Yapısal Analizleri ve Isparta Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2003.
- CANSIZLAR, Doğan, “Kurumsal Yönetim Derneği Tarafından Düzenlenen Kurumsal Yönetim Konferansı Açılış Konuşması”, İstanbul, 7 Kasım 2003.
- CEFAKAR K., Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetimin Firma Değerine Etkisi: İMKB’ ye Kayıtlı Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010.
- CİVAN, Mehmet., KOBİ’lerin Teşvik ve Finansmanı, Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni, Gaziantep, 2012.
- ÇELİK A. ve AKGEMCİ T., Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- ÇETİN C., Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der yayınları, İstanbul, 1996.
- ÇİFTÇİ, H., Türkiye’de ve Bazı Ülkelerde Yönetişime Uygun Yapılanmanın Gerekleri Üzerine Bir Araştırma. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim, Düzenleyen TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.187-214.
- ÇOŞKUN A., Leasing’in KOBİ’lere Getirdiği Kolaylıklar ve Sincan-Etimesgut-Yenikent Sanayici ve İşadamları Derneği’ne (SİSİAD) Üye KOBİ’lerin İncelenmesi, Atılım Üniversitesi SBE Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

- DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- DEMİRCİ., Mehmet., KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- DENIS K.D ve McCONNEL J.J, International Corporate Governance, ECGI Working Paper Series in Finance, January 2003.
- DOĞAN, Mustafa, Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.
- ERDOĞAN H.H., Global Mali Krizin KOBİ'lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İzmir İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.
- ERDOĞAN Ş., Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Şeffaflık ve Türkiye Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2009.
- EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta yayınları, 9.basım, İstanbul, 2009.
- ESMER, Çetin, KOBİ'lerde E-Ticaret Altyapıları, II. KOBİ Zirvesi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2004.
- GALLO, M. , CAPPUYNS, K., "Characteristics of Successful Family Business", Universidad De Navara Business School, Working Papers, No:542, 2004.
- GEDİK, S., KOBİ'lerde Finansal Yönetim Tekniklerinin Uygulanması ve Malatya İlinde Bir Anket Çalışması, Marmara Üniversitesi SBE Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- GREGORY Holly, Kurumsal Yönetim Semineri, Mart 2002, <http://www.tusiad.org/haberler/seminer/kurumsal.pdf> , (03.03.2014).
- GÜRBÜZ, Osman ve ERGİNCAN Yakup, Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yay., İstanbul, 2004.
- HATUNOĞLU Z. Ve GÜNEŞ N., Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, Kahramanmaraş, 1-2 Ekim 2012.
- IŞIK M.B., Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi: Adana KOBİ'leri Üzerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sos.Bil.Ens. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2010.

- İPEK A.G. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örnek Olaylarla İncelenmesi, Ufuk Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.
- İŞERİ, Esra, “Risk Sermayesi”, TÖSYÖV Armağanı Yayınları, Ankara, 1993.
- JOHNSON, M. “Gelecek Binyılda Yönetim” Çev:Sinem GÜL, Sabah Kitapları, 1996.
- KARABIYIK H., Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma, Atılım Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.
- KARACİBİOĞLU S.R., KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Muğla Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2007.
- KAYA, Ali., Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2.Baskı, Konya, 2007.
- KAYA G.A., Elazığ İli Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyetlerini Sürdüren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri, İnönü Üniversitesi SBE Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2005.
- KIZILAY E., KOBİ’ler ve Dış Ticarete Karşılaştıkları Temel Sorunlar, Uludağ Üniversitesi Sos.Bil.Meslek Yüksekokulu Mesleki Uygulama Bitirme Ödevi, Bursa, 2009.
- KÜPÇÜ H., İç Denetim ve Kurumsal Yönetim, Sakarya Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2011.
- LUO Yadong, How Does Globalization Affect Corporate Governance and Accountability? A Perspecive from MNEs, Journal of International Management, 19-41, 7 January 2005.
- METİNER, B., 2006, Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulunun Yapılanması, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- MUCUK, İ., Modern işletmecilik, 8. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- MÜFTÜOĞLU M.T., Türkiye’de KOBİ’ler, Turhan Kitapevi, 6.Baskı, Ankara,2007.
- MÜSLÜMOV, Alövsat, 21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.

- NASSBITT, J. "Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları, Sabah Kitapları, 1994.
- OECD (2002), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, (<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>), 06/03/2014.
- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004 <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, 03/03/2014.
- OKTAY, Ertan ve GÜNEY, Alptekin, "Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri" 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu Bildirisi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC, 3-4 Ocak 2002.
- ÖNEM H.B., KOBİ'lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.
- ÖZDEMİR Lütfiye, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği, 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2004.
- ROBERTSON C.J., DİYAB A.A., AL-KAHTANİ A., A Cross-National Analysis of Corporate Governance Principles, International Business Review, 22, 30 April 2012.
- SAYGILI G., İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009.
- SANDIKÇIOĞLU, Ayça, "Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi", Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Yeterlilik Etüdü, Kasım 2005.
- SERİNKAYA, İ., Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz, Niğde Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2008.
- SEVİM. N., GÜMÜŞTEKİN. G., SARIKAYA. M., SAYILIR. Ö., Küçük İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, 1.Bası, Eskişehir, 2013.
- SHLEIFER A. ve ROBERT W.V., A Survey of Corporate Governance, Wiley-Blackwell, American Finance Association, Vol.LII, No.2, 1997.

- SOYSAL A., KARASOY H.A., ALICI S.,” KOBİ’lerde Kriz Yönetimi:K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21, Konya,2009, s.433.
- SÖKMEN, A.G., Firma Kaynakları,İhracat Stratejileri ve Uluslararasılaşma Derecesi: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sos.Bil.Ens. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.
- SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ankara, Şubat 2005.
- SZONYI, Andrew J. “Small Business Mangement Fundamentals”, 1991.
- ŞEHİRLİ, Kübra, “Kurumsal Yönetim”, İstanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, 1999.
- ŞEN Fatih, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011.
- ŞİMŞEK, Muhittin, Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 2002.
- ŞİMŞEK M.Ş. ve ÇELİK A., Genel İşletme, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2008.
- TAŞ E., Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama, Kırıkkale Üniversitesi S.B.E, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2006.
- TİKİCİ, Mehmet ve AKSOY Ali, Girişimcilik ve Küçük İşletmeler, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara,2009.
- TOSUN K., İşletme Yönetimi, Savaş Kitap ve Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 1992.
- TUZCU, Arcan, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği, Ankara Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2003.
- TÜİK;Yıllık İş İstatistikleri, İnternet Veri Tabanı, 2009, www.tuik.gov.tr, erişim tarihi 15/02/2014.
- TÜRKÖZ P., KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ’lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008.
- TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: “Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No: 336, İstanbul, Aralık 2002.
- VISHWANATH T. Ve KAUFMANN D., Towards Transparency In Finance And Governance, The World Bank, Draft September 6, 1999.

- VURAL Ç.S., KOBİ'lerin Sermaye Piyasasından Fon Temin Etmesi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- YALÇIN İ., Türkiye'de KOBİ'lerin Sorunları Çerçevesinde Finansman Sorunu ve Çözümüne Katkı Olarak Kredi Garanti Fonları, Ankara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- YAZICI, K., İşletme Bilimine Giriş, 4.Baskı, Derya Kitabevi, Trabzon, 2007.
- YELKİKALAN, Nazan ve Kalmış, Halis "KOBİ'lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri", I. Orta Anadolu Kongresi, KOSGEB, Ankara, 2001.
- YENİGÜN, T., "Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2008.
- YILDIRIM, Volkan., Girişimcilik Ders Notları, Trabzon.
- YILMAZ H., Turizm Sektörü KOBİ'lerinin Finansman Sorunlarının Diğer sektörlerle Karşılaştırmalı Analizi: Bodrum Örneği, Muhasebe ve Finansman Dergisi, sayı 33, 2007.
- YÖRÜK N., BAN Ü., KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- YÜCE G., Türkiye'de İmalat Yapan KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Samsun İlinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.
- ZENGİN Y. ve AYKIRI M., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 2012.
- WERMTER, Margit, Stratejik Proje Yönetimi, Yönetim Dizisi:4, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996.
- (<http://www.fortune.com.tr/kobilerdeyonetim.asp>, erişim tarihi, 03/02/2014).
- (<http://www.eximbank.gov.tr/TR/belge/1-149/genel-bilgi.html>, Erişim, 14/01/2014).
- (<http://www.kobikredileri.net/genel/kobi-nedir.html>, Erişim, 14/01/2014).
- (<http://pegemmakina.com/projeler/1-27-10-kobi-destekleri.html>, Erişim, 14/01/2014).
- (<http://www.usakgundem.com/yorum/9/t%C3%BCrkiyede-kobi-tanimlari.html>, Erişim, 14/01/2014).

EKLER**Ek 1:** Anket Formu

Değerli Yönetici

Araştırma yüksek lisans tezi amacına yönelik bilimsel bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırma da Elazığ ilindeki 23 KOBİ'deki kurumsal yönetim farkındalığı üzerine işletme yöneticilerine yönelik yapılmıştır. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyup size uygun olan ifadeyi (X) ile işaretleyiniz. Yardımlarınız ve katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Danışman: **Yrd.Doç.Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN**

Fırat Üniversitesi

İletişim: eray_ekin_1907@hotmail.com

S.B.E. İşletme Anabilim Dalı

No: 05354925634

Yüksek Lisans Öğrencisi

FİRMA BİLGİLERİFirmanın Hukuki durumu Ltd. Şti. A.Ş. Şahıs İşletmesi Aile İşletmesi

Firma sahibinin iş tecrübesi 1-5yıl..... 6-10 yıl... 11-20 yıl... 21-30 yıl... 31 +yıl

Firma sahibinin eğitim durumu; İlköğretim Lise Ön lisans Y.Lisans/Doktora Toplam personel sayısı: 1-10 11-25 26 – 45 46 – 80 81 – 125 126+

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A. Adillik-Pay Sahipleri					
1. Pay sahiplerinin/Ortakların haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.					
2. Pay sahiplerinin/Ortakların haklarını gösteren resmi bir belgenin olması işletme açısından önemli bir kriter olarak görülür.					
3. Stratejik kararlar alınırken ortakların görüşlerine başvurulmaktadır.					
4. Pay sahiplerine ilişkin bilgiler, genel kurul toplantılarından en az üç hafta öncesinden güncellenmektedir.					
5. Pay sahiplerinin Genel kurul'da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.					
6. Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.					
7. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.					
B. Sorumluluk- Menfaat Sahipleri					
8. Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili işletme politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.					
9. İşletmemizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.					
10. Çalışanların görev dağılımında belli kurallar (terfi, başarı, vb.) olmalıdır.					
11. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
12. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun hareket etmesini beklemektedir.					
13. İşletmemiz tarafından aynı veya benzer işleri yapan çalışanlar arasında eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.					
C. Şeffaflık- Kamuyu Aydınlatma					
14. İşletmenin, kamuyu aydınlatma çerçevesinde benimsenen muhasebe politikasını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımlarını gösteren bilgilerin hepsini eksiksiz vermektedir.					
15. İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistik veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.					
16. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.					
17. İşletme yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.					
18. İşletmenin mali tablolarının bağımsız denetime tabi tutulur.					
19. İşletmemizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.					
D. Hesap Verebilirlik-Yönetim Kurulu					
20. İşletme sahiplerinin şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleme yetkisi vardır.					
21. İşletme sahip ve ortaklarının işletmenin bütün alt bölümlerini kapsayan planları onaylama yetkisi bulunmaktadır.					
22. İşletme sahibinin çalışanları görevden alma yetkisi bulunmaktadır.					
23. İşletme sahip ve ortaklarının şirkette ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.					
24. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.					
25. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar almaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

Eray Ekin SEZGİN, 27.08.1989 tarihinde Elazığ'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Elazığ'da tamamladı. 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında K.T.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2012 yılında lisans eğitimini bitirdi. Aynı yıl Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans programına başlamıştır.