

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE
KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: KARABÜK
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Selin ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Karabük- 2013

T.C
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE
KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: KARABÜK
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Selin ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM

Karabük- 2013

| | | |
|--------------|---|--------------------|
| Selin ÖZTÜRK | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma | Yüksek Lisans Tezi |
|--------------|---|--------------------|

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı' nda Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM danışmanlığında, Selin ÖZTÜRK tarafından hazırlanan bu çalışma 18/ 06 / 2013 tarihinde jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Jüri Üyesi-Danışman

Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Halim AKBULUT

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / /
tarih ve / Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Tez Bildirim Sayfası

Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma**” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmada kullanılan doğrudan kendime ait olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

18.06.2013


Selin ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| ÖNSÖZ..... | iv |
| KISALTMALAR | v |
| ÖZET..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| TABLolar LİSTESİ | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x |
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) | 3 |
| 1.1. KOBİ TANIMLARI | 3 |
| 1.1.1. KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Ölçütler | 3 |
| 1.1.1.1. Nicel (Kantitatif) Ölçütler | 4 |
| 1.1.1.2. Nitel (Kalitatif) Ölçütler | 5 |
| 1.1.2. KOBİ Tanımlamaları..... | 6 |
| 1.1.2.1. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları..... | 6 |
| 1.1.2.2. Türkiye’de KOBİ Tanımları..... | 7 |
| 1.2. KOBİ’LERİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ VE YERİ | 8 |
| 1.2.1. KOBİ’lerin Önemi..... | 8 |
| 1.2.2. KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri..... | 10 |
| 1.3. KOBİ’LERİN GZFT (SWOT) ANALİZİ..... | 13 |
| 1.3.1. KOBİ’lerin Güçlü Yönleri..... | 13 |
| 1.3.2. KOBİ’lerin Zayıf Yönleri..... | 14 |
| 1.3.3. KOBİ’lerin Fırsatları | 14 |
| 1.3.4. KOBİ’lerin Tehditleri..... | 15 |
| 2. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI..... | 16 |
| 2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI..... | 16 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1. Kurumsal Yönetim Tanımı | 16 |
| 2.1.2. Kurumsal Yönetim Teorileri..... | 18 |
| 2.1.2.1. Mülkiyet Kapitalizmi (Owner Capitalism)..... | 18 |
| 2.1.2.2. İdari Kapitalizm (Managerial Capitalism) | 19 |
| 2.1.2.3. Hissedar Kapitalizmi (Shareholder Capitalism) | 19 |
| 2.1.2.4. Paydaş (Menfaat Sahibi) Kapitalizmi (Stakeholder Capitalism) | 20 |
| 2.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi..... | 22 |
| 2.1.4. Kurumsal Yönetimin Amaçları..... | 23 |
| 2.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ..... | 24 |
| 2.2.1. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi..... | 26 |
| 2.2.2. Hesap Verebilirlik İlkesi..... | 27 |
| 2.2.3. Sorumluluk İlkesi | 28 |
| 2.2.4. Eşitlik (Adaletlilik) İlkesi | 29 |
| 2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLADIĞI FAYDALAR | 30 |
| 2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN MODELLERİ..... | 32 |
| 2.4.1. Anglo-Sakson Modeli..... | 32 |
| 2.4.2. Alman Modeli | 34 |
| 2.4.3. Latin Modeli..... | 35 |
| 2.4.4. Japon Modeli..... | 35 |
| 2.4.5. Kurumsal Yönetim Unsurları ve Modeller Arasındaki İlişki | 36 |
| 2.5. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI | 37 |
| 2.5.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim Çalışmaları | 38 |
| 2.5.2. İMKB’de Kurumsal Yönetim | 43 |
| 2.5.3. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Kodu..... | 45 |
| 2.5.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) | 46 |
| 3. KARABÜK İLİ KOBİ’LERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ARAŞTIRMASI | 47 |

| | |
|---|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI..... | 47 |
| 3.1.1. Araştırmanın Alanı | 47 |
| 3.1.2. Araştırmanın Amacı | 48 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ | 48 |
| 3.2.1. Araştırmanın Modeli | 49 |
| 3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi..... | 49 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI..... | 50 |
| 3.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular..... | 50 |
| 3.3.1.1. Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonları..... | 50 |
| 3.3.1.2. Katılımcıların Uzmanlık Alanları | 51 |
| 3.3.1.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi | 52 |
| 3.3.1.4. Araştırmadaki İşletmelerin İş Kollarına Göre Dağılımı..... | 52 |
| 3.3.1.5. İşletmelerin Faaliyet Süreleri..... | 53 |
| 3.3.1.6. İşletmelerin Çalışan Sayıları..... | 53 |
| 3.3.2. Fonksiyonel Bilgilere İlişkin Bulgular | 54 |
| 3.3.2.1. Yönetim (Müdürler) Kuruluna İlişkin Bulgular | 62 |
| 3.3.2.2. Menfaat Sahiplerine İlişkin Bulgular | 65 |
| 3.3.2.3. Şeffaflık İle İlgili Bulgular | 67 |
| 3.3.2.4. Pay Sahiplerine İlişkin Bulgular | 70 |
| 3.3.2.5. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na İlişkin Bulgular | 72 |
| 3.3.2.6. Aile İşletmeleri İle Diğer İşletmeler Arasındaki Kurumsal Yönetim Uygulamaları | 75 |
| SONUÇ..... | 78 |
| KAYNAKÇA..... | 83 |
| EKLER | 92 |
| ÖZGEÇMİŞ | 98 |

ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının araştırılması olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Karabük'teki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamaları araştırılmıştır.

Konu seçimiyle başladığım tez çalışmamın her aşamasında desteklerini, bilgi ve tecrübelerini esirgemeyerek yol gösteren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM' a, eğitimime katkısı olan tüm hocalarıma ve manevi yönden her zaman yanımda olan ve destekleyen sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Selin ÖZTÜRK

KISALTMALAR

| | |
|--------|--|
| AB | Avrupa Birliği |
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| BCG | Boston Consulting Group |
| CEO | Chief Executive Officer |
| GSMH | Gayri Safi Milli Hasıla |
| İMKB | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası |
| KOBİ | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| KOSGEB | Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| OECD | Organization For Economic Cooperation And Development |
| SPK | Sermaye Piyasası Kurulu |
| TOBB | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği |
| TKYD | Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği |
| TÜİK | Türkiye İstatistik Kurumu |
| TÜSİAD | Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği |
| UNIDA | Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü |
| V.b. | Ve benzeri |
| V.d. | Ve diğeri |

ÖZET

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: KARABÜK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZTÜRK Selin

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM

18.06.2013, 98 Sayfa

Büyük İşletmeler için oldukça önemli olan kurumsal yönetim küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) olarak nitelendirilen ve ülke ekonomilerinde dinamik rol oynayan işletmeler açısından da oldukça önemlidir.

Bu çalışmada genel hatlarıyla KOBİ tanımlamaları, gelişimleri hakkında bilgi verilerek, ikinci bölümde kurumsal yönetim üzerinde durulmuş ve son bölümde Karabük’ teki KOBİ niteliğindeki işletmelerde kurumsal yönetimin ne kadar uygulanabildiğinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada Karabük ilinde uygulanan alan araştırmasına ilişkin istatistikî bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Fonksiyonel değişkenlere ilişkin veriler One Way Anova ve One Sample t testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Anket bulguları ışığında Karabük’teki KOBİ’lerin kurumsal yönetim uygulamalarının öneminin ve faydalarının farkında oldukları fakat bunun için herhangi bir çalışma yapmadıkları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: KOBİ, Kurumsal Yönetim, Karabük İli

ABSTRACT

**CORPORATE GOVERNANCE OF SMALL AND MEDIUM- SIZED
ENTERPRISES: THE CASE OF KARABUK**

ÖZTÜRK Selin

Master Thesis, Department of Business

Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Murat YILDIRIM

18.06.2013, Pages: 98

Corporate governance which is very important for big business administration has also crucial importance for the small and medium- sized enterprises that have dynamic role in country economy.

In this study: a general description of SMEs definition and evolution will be made. In the second part of this study, a clear picture of corporate governance will be drawn and the final part of this study statistical findings about the research which aims to determine corporate governance of SMEs in Karabuk qualified. One of the method of qualitative research is face to face interview was used in this study. Also, statistical findings of field work of SMEs in the Karabük city is submitted. The data of functional varieties is analysed by using One Way Anova and One Sample t tests. It has been concluded in the survey findings that managers and owners of SMEs in Karabük is aware about importance and benefits of corporate governance, but they are not work about these subject.

Keywords: SMEs, Corporate Governance, Karabük City

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri..... | 11 |
| Tablo 2. Kurumsal Yönetim Modelleri Ve Uygulayan Ülkeler..... | 32 |
| Tablo 3. Kurumsal Yönetim Unsurları Ve Modeller Arasındaki İlişki..... | 37 |
| Tablo 4. Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonları..... | 51 |
| Tablo5. Katılımcıların Uzmanlık Alanları..... | 51 |
| Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Düzeyi..... | 52 |
| Tablo 7. İşletmelerin İş Kollarına Göre Dağılımı..... | 52 |
| Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Süreleri..... | 53 |
| Tablo 9. İşletmelerin Çalışan Sayıları..... | 54 |
| Tablo 10. Yönetim Kurulu Sorularının Ortalamaları Ve Standart Sapmaları..... | 55 |
| Tablo 11. Menfaat Sahipleri Sorularının Ortalamaları Ve Standart Sapmaları..... | 57 |
| Tablo 12. Şeffaflık İle İlgili Soruların Ortalamaları Ve Standart Sapmaları..... | 59 |
| Tablo 13. Pay Sahipleri İle İlgili Soruların Ortalamaları Ve Standart Sapmaları..... | 61 |
| Tablo 14. Yönetim Kurulu Ve Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki | 63 |
| Tablo 15. Yönetim Kurulu Ve Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişki..... | 63 |
| Tablo 16. Yönetim Kurulu Ve Sektörler Arasındaki İlişki..... | 64 |
| Tablo 17. Yönetim Kurulu Ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki | 64 |
| Tablo 18. Menfaat Sahipleri Ve Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki..... | 65 |
| Tablo 19. Menfaat Sahipleri İle Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki..... | 66 |
| Tablo 20. Menfaat Sahipleri Ve Sektörler Arasındaki İlişki..... | 66 |
| Tablo 21. Menfaat Sahipleri Ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki..... | 67 |
| Tablo 22. Şeffaflık Ve Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki..... | 68 |
| Tablo 23. Şeffaflık Ve Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki..... | 68 |
| Tablo 24. Şeffaflık Ve Sektörler Arasındaki İlişki..... | 69 |

| | |
|---|----|
| Tablo 25. Şeffaflık Ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki..... | 69 |
| Tablo 26. Pay Sahipleri Ve Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki..... | 70 |
| Tablo 27. Pay Sahipleri Ve Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişki..... | 71 |
| Tablo 28. Pay Sahipliği Ve Sektörler Arasındaki İlişki..... | 71 |
| Tablo 29. Pay Sahipliği Ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki..... | 72 |
| Tablo 30. Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki..... | 73 |
| Tablo 31. Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişki..... | 73 |
| Tablo 32. Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Sektörler Arasındaki İlişki..... | 74 |
| Tablo 33. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Uygunlukları Ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki..... | 74 |
| Tablo 34. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu..... | 75 |
| Tablo 35. Aile İşletmelerinde Menfaat Sahipliği Uygulamaları..... | 76 |
| Tablo 36. Aile İşletmelerinde Şeffaflık Uygulamaları..... | 76 |
| Tablo 37. Aile İşletmelerinde Pay Sahipliği Uygulamaları..... | 77 |
| Tablo 38. Aile İşletmelerinde Yeni Türk Ticaret Kanunu Uygulamaları..... | 77 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil. 1 Türkiye'deki KOBİ'lerin Büyüklük Grubuna Göre Girişim, İstihdam Ve FMKD Dağılımı (%)..... | 12 |
| Şekil. 2 KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Payı (%)..... | 13 |
| Şekil. 3 Şirket ve Paydaş Grupları..... | 21 |
| Şekil. 4 Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri..... | 25 |
| Şekil. 5 Anglo-Sakson Modelinin Aktörleri Arasındaki İlişki..... | 33 |
| Şekil. 6 Japon Modeli Aktörleri Arasındaki İlişki..... | 36 |

GİRİŞ

Kurumsal yönetim kavramı gerek iş dünyasında gerekse de akademik alanda son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan bir konu olamaya başlamıştır. Kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve hükümlülüklerinin belirlenmesi, yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleriyle bunlara ulaşım araçlarının belirlenmesini ve zaman içerisinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar.

İşletmelerin daha güvenli bir gelecek inşa edebilmelerinde kurumsal yönetimin rolü inkar edilemez. Kurumsal yönetim iş dünyasında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin özellikle KOBİ niteliğindeki işletmelerin kendine özgü olan kurumsal kimliklerinin kazanılması ve işletmelerin uzun ömürlü olmaları açısından son derece önemlidir. Kurumsal yönetimin KOBİ’lerde uygulanması kendi değerlerini maksimize ederken, ülke ekonomilerine de olumlu katkılar sağlayacaktır.

Türkiye’de olduğu gibi tüm dünyada işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ’lerin uzun süre faaliyetlerini sürdürememelerinin nedenlerinden biri kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyememeleri ve uygulamada karşılaşılan problemler olduğu söylenebilir.

“Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma” konulu bu çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmeler ve kurumsal yönetime ilişkin literatür bilgileri yer almaktadır. Ayrıca, çalışmanın araştırma kısmında Karabük ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsal yönetimi ne derecede uygulayabildiklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bağlamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; KOBİ’ler ile ilgili literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda, KOBİ’lerin dünyada ve Türkiye’de ki tanımlamaları, ekonomi içindeki yeri ve önemi, KOBİ’lerin güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde; kurumsal yönetim kavramı işlenmiştir. Genel olarak kurumsal yönetim teorileri, önemi, amaçları, ilkeleri, sağladığı faydalar, ana modelleri ve Türkiye’de ki kurumsal yönetime yönelik yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Karabük ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamaları incelenirken nitel araştırma yöntemlerinden olan anket uygulanmıştır. Anket, işletmeler ziyaret edilerek yüz yüze yapılmıştır. Bu yöntem ile yöneticilerin ve işletme sahiplerinin tanımlayıcı bilgileri ve fonksiyonel değişkenler ile ilgili algılarına ilişkin veriler elde edilmiştir. İşletmelerin ve katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde dağılımları şeklinde analiz edilerek sunulmuştur. Fonksiyonel değişkenlere ait bulgular ise; One Way Anova ve One Sample t testleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan ankete ilişkin istatistikî bulgular ışığında Karabük'teki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarının gerekliliği ve sağladığı faydaların farkında oldukları ancak, kurumsal yönetim ile ilgili herhangi bir özel uygulama yapmadıkları sonucuna varılmıştır.

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

Bu bölümde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımları, ekonomideki yeri ve önemi, güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerine değinilecektir.

1.1. KOBİ TANIMLARI

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), büyük işletmeler için gerekli olan yatırımdan daha az yatırımla daha çok çeşitlilik yaratarak talep değişikliklerine yanıt verebilmeleri, istihdama önemli katkılar sağlamaları, büyük işletmelerin bir nevi tamamlayıcısı olmaları ve ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeleri bakımından bütün ülkelerde ekonomik ve sosyal hayatın temel taşıını oluşturmaktadır (Civan ve Tekinkuş, 2002: 1).

Günümüzde ekonomilerin temel dinamiğini oluşturan KOBİ'ler, istihdam ettikleri işgücünden gerçekleştirdiği yatırımlara, yarattıkları katma değerden ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptir. Çünkü KOBİ'ler bağımsız ekonomik birimler olarak sadece mal ve hizmet üreten işletmeler olmayıp, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdilerini de üreterek büyük işletmelerin gelişiminde de önemli rol oynamaktadırlar. KOBİ'ler, bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün yada hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurlarken, diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak, onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye olan katkılarının daha da artmasına yardımcı olurlar (Saka ve Kara, 2006: 171- 172).

KOBİ'ler kitle üretiminin elverişli olmadığı ve üretim biriminin veya satış miktarının çok küçük olduğu sektörlerde en etkin işletme biçimidir (Yörük ve Ban, 2003: 4). Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Karagöz, 2008: 85).

1.1.1. KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Ölçütler

KOBİ'ler, büyük işletmelerin küçük ölçekli bir versiyonu olarak değil de sahip oldukları kısıtlar, belirsizlikler ve güdüler açısından ele alınmalıdır (Hill ve Stewart, 2003: 105; Kaya ve AYTEKİN, 2003: 154). Günümüzde küçük işletme denince başarısız

olduğu için büyüyememiş, başarısızlığın simgesi olarak küçük ölçeklerde kalmaya mahkum, ekonominin kamburu, sürekli yardıma muhtaç işletmeler anlaşılmalıdır (Müftüoğlu, 1989: 9).

Küçük işletmeler bir taraftan dinamik ve esnek yapıları sebebiyle ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik uyum sağlama konusunda önemli bir ekonomik birim olarak ortaya çıkarken; diğer taraftan yoksulluğu, bölgeler (ve sosyal sınıflar) arasındaki eşitsizliği azaltacak bir sosyal araç niteliği kazanmıştır. Dolayısıyla küçük işletmeler, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmiştir (Dinçer, 2007: 435).

Günümüz küçük ve orta ölçekli işletmeler tablosu ile geçmiş dönemlerin küçük işletme yaklaşımının bağdaşmayacağı ortadadır. Zira dünün sürekli yardıma muhtaç, devlet yardımlarının sürekli müşterisi konumundaki bu işletmeler günümüzde ekonomik ve sosyal değişimin odak noktaları olarak bu değişimin misyonerliğini üstlenmek durumundadırlar (Müftüoğlu, 1989: 10).

Literatür incelendiğinde, KOBİ kavramına ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu farklılık temelde ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlıdır (Elesrag, 2012: 8). KOBİ'ler tanımlanırken farklı kriterlerden yararlanılsa dahi bu kriterler temelde nicel ve nitel olmak üzere iki ölçüte ayrılmaktadır.

1.1.1.1. Nicel (Kantitatif) Ölçütler

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin nicel tanımı, devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında idari (veya bürokratik) bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet bu tür politikaların uygulanmasında tarafsızlığını ve objektifliğini koruyabilmek için nicel ölçütlere gereksinim duymaktadır. Zira ancak nicel ölçütlerle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kesin çizgilerle sınıflandırılması mümkün olmaktadır. Böylece hangi işletmelerin devletlerin çeşitli teşvik önlemlerinden yararlanabileceği ve hangi işletmelerin bu uygulamanın kapsamı dışında bırakılacağı objektif bir esasa dayandırılabilir. Bu şekilde nicel sınıflandırmaların bilimsel bir gerekçesi bulunmamaktadır. Fakat söz konusu yaklaşımın devlet politikalarının uygulanabilirliği açısından taşıdığı önem ve dolayısıyla nicel bir tanıma duyulan gereksinim açıktır (Müftüoğlu, 2007: 78).

İşletmelerin büyüklüklerini belirlemede yaygın olarak kullanılan nicel ölçütlerin başlıcaları şunlardır (Alpugan, 2006: 367- 381);

- Çalıştırılan personel sayısı,
- Personele ödenen ücretlerin tutarı,
- Kullanılabilir alan ve hacim,
- İşletmenin üretim kapasitesi,
- Kullanılan makinelerin miktar ve güçleri,
- Belirli bir süre içerisinde kullanılan hammadde tutarı,
- Satış hasılatı,
- İşletmedeki sabit varlıkların değeri,
- Enerji kullanımı,
- Üretim miktarı,
- Pazar payı,
- İşletme kapitalinin tutarı.

Sıralanan bu nicel ölçütleri çoğaltmak mümkündür. Kimi araştırmacılar tarafından “teknik ölçütler” biçiminde tanımlanan nicel (kantitatif) ölçütlerin içerisinde, en kolay saptanabileni olması nedeniyle, çalıştırılan işçi sayısı en çok kullanılan durumundadır (Alpugan, 2006: 2).

1.1.1.2. Nitel (Kalitatif) Ölçütler

KOBİ’lerde ortaya çıkan en önemli özellik işletme sahibinin hem girişimci hem de işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenen genel yöneticisinin olmasıdır. Bu da KOBİ tanımında nicel ölçütlerin yanında nitel özellikleri de ön plana çıkarmayı gerektirmektedir (Çağlar ve Savaş, 2005: 98).

KOBİ tanımlamasında kullanılması gereken nitel ölçütlerin başlıcaları şunlardır (Taş, 2010: 32);

- İşletmenin yönetim şekli,
- İşletmenin sermaye piyasasına kayıtlı olup olmaması,
- İşletmenin finansman durumu,
- İşletmede iş bölümü ve uzmanlaşma,
- İşletmenin üretim şekli,

1.1.2. KOBİ Tanımlamaları

Küçük ve orta büyüklükteki işletme deyiminde dikkati çeken husus, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımasıdır. Bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterebileceği gibi aynı ülkede bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik gösterebilmektedir (Ekinci,1996: 183).

1.1.2.1. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları

KOBİ tanımlamasında ülkeler arasında kabul görmüş standart bir tanımlama mevcut değildir. Çeşitli ülkelerde KOBİ tanımlamasında kullanılan kriterler bakımından farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

ABD’de KOBİ’ler için geçerli resmi bir tanımlama yoktur. ABD Uluslararası Ticaret Komisyonu Raporuna göre; tarım, imalat ve hizmet sektörlerinde 500’den az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanır (USITC, 2010: 3).

Fransa’da geleneksel olarak KOBİ tanımı yapılırken iki nicel kriter ön plana çıkmaktadır. Bunlar; toplam ciro ve çalışan sayısıdır. Buna göre; 500’den az çalışanı olan ve toplam cirosu 77 milyon Euro’yu aşmayan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmektedir (Hounounou ve Triolaire, 2005: 56).

Japonya’da KOBİ tanımı sektörler itibarıyla değişmekte olup, çalışan sayısı olarak bakıldığında; imalat, inşaat ve ulaşım sektöründe 300, toptan ticaret ve hizmet sektöründe 100, perakende ticaret sektöründe ise 50 kişinin altında çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Toplam sermaye tutarı olarak değerlendirildiğinde ise; imalat, inşaat ve ulaşım sektöründe 300 milyon yen, toptan ticarete 100 milyon yen, hizmet ve perakende ticaret sektöründe ise 50 milyon Yen’den daha az sermayesi olan işletmeler KOBİ niteliğindedir (Yılmaz, 2010: 52).

Almanya’da KOBİ tanımlaması yapılırken, nitel anlamda tanımlama zor olduğundan, nicel sınıflandırma kullanılmaktadır. Almanya’da da kullanılan kriterler çalışan sayısı ve işletmelerin yıllık cirosudur (Führmann, 2002: 3). Çalışan sayısı 250’den az ve yıllık cirosu 50 milyon Euro’yu aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Graff ve Lindenloub, 2012: 1).

Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı’nın (OECD) KOBİ tanımına göre 20’den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20- 99 arası işçi çalıştıran işletmeler

küçük, 100-199 arası işçisi olan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak nitelendirilmektedir (Basel II ve KOBİ'ler Çalışma Grubu, 2006: 19).

AB Komisyonu işletmeleri sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre; 50'den az işçi çalıştıran ve yıllık satış cirosu 7 milyon Euro veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye miktarı bilanço değeri itibarıyla 5 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler küçük, 250'den az işçisi bulunan ve yıllık satış cirosu 40 milyon Euro veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı bilanço değeri itibarıyla 27 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler ise orta büyüklükteki işletme olarak tanımlanmaktadır (TMMOB, 2005: 3).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü (UNIDA)'nın tanımına göre; 1- 9 arası çalışanı olan ve 42,300 \$'dan daha az sermayesi olan işletmeler mikro ölçekli, 10- 49 arası çalışanı olan ve 42, 300 \$'dan az sermayesi olan işletmeler küçük ölçekli, 50- 249 arası çalışanı olan ve 42,300 \$'dan az sermayesi olan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (Dobabebneh ve Tukan, 2007: 6).

1.1.2.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları

KOBİ'lere ilişkin literatür tarandığında, KOBİ kavramına ilişkin üzerinde birleşilen bir tanımın olmadığı görülmektedir. KOBİ tanımı ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında bile değişiklik göstermektedir. KOBİ'lerin tanımında çalışan sayısı, ölçme ve karşılaştırma kolaylığı sebebiyle en fazla kullanılan ölçüttür (Özgöz ve Yörük, 2005: 128).

Türkiye mevzuatında, Kasım 2012'de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması" hakkında yönetmeliğe göre KOBİ'ler sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre; 10 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler mikro işletme, 50 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan biri sekiz milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler küçük işletme ve 250 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan biri kırk milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler de orta büyüklükteki işletme olarak kabul edilmektedir (T.C. Resmi Gazete, 2012: 46).

Hazine Müsteşarlığı tanımına göre; imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis vb. toplamının net tutarı 400 milyar Türk Lirası'nı aşmayan; 1-9 arası çalışanı olan işletmeler çok küçük ölçekli,

10-49 arası çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 50-250 arası çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak nitelendirilmektedir (Civan ve Kötüoğlu, 2008: 266).

Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ tanımını; imalat sanayinde 200'den az işçi çalıştıran ve sabit yatırım tutarı 2 milyon \$'dan az olan işletmeler şeklinde yapmıştır (Güngör Ak, 2008: 195).

Ayrıca, Türkiye'de KOBİ'lere destek ve teşvik veren kurumlara göre de tanımlamalar değişmektedir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kanununda küçük ve orta ölçekli işletme tanımına yer verilmiştir. Buna göre; küçük işletmeler 1- 50 arası, orta ölçekli işletmeler 51- 150 arası çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 2007: 141- 142).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) , 10'dan az çalışanı olan işletmeleri mikro ölçekli KOBİ, 50'den az çalışanı olan işletmeleri küçük ölçekli KOBİ, 250'den az çalışanı olan işletmeleri de orta ölçekli KOBİ olarak nitelendirmektedir (TOBB, 2012).

Eximbank, 250 kişiden az yıllık çalışanı olan, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeleri KOBİ olarak adlandırır (Eximbank, 2012).

1.2. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ VE YERİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkeler için gerek sosyal, gerekse de ekonomik açıdan vazgeçilmez bir unsurdur.

1.2.1. KOBİ'lerin Önemi

Günümüzde KOBİ'ler, küreselleşmenin yaratmış olduğu şiddetli rekabet ortamında ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması bakımından önemli işlevler üstlenmektedir (Özbek, 2008: 49). Gelişmekte olan ekonomilerde dinamik yapılarıyla KOBİ'lerin önemi yadsınamaz ve ekonomi içinde vazgeçilmez durumdadır (Şengel, 2001: 495). KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal açıdan önemli rolleri aşağıda sıralanmıştır;

KOBİ'ler ekonomik sistem içerisindeki rekabet koşullarının gelişmesini sağlayarak teknelci uygulamaları sınırlandırmaktadırlar. KOBİ'ler bu açıdan ekonomide

bir denge unsuru oluşturmakla birlikte büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlamaktadır. Küçük ve büyük işletmeler arasındaki organik bağın varlığı ve küçük işletmelerin büyük işletmelere yan sanayi olarak girdi temin etmesi durumunda küçük işletmelerin başarısı büyük firmaları da olumlu yönde etkilemektedir (Güngör ve Öndeş, 2013: 4).Varlığı ile ekonomiye dinamizm kazandıran KOBİ'ler ekonomik sistem için oldukça önemlidir.

Tüm ülkelerde KOBİ'ler istihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratma bakımından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü bu işletmeler daha az yatırım harcaması ile yeni iş imkanı yaratma ve ekonominin durgunluk dönemlerinde ekonomik koşullara kolaylıkla uyum sağlayarak istihdam imkanlarını devam ettirme nedeniyle tüm ekonomilerde istihdamın ana kaynağıdır. Toplumsal ve ekonomik kalkınmanın bir göstergesi olarak ekonominin çalışmak isteyenlere istihdam imkanı yaratması kabul edilirse, istihdamın motoru olarak kabul edilen KOBİ'ler orta sınıf özellikleri ile toplumsal düzenin temeli ve istikrarın teminatı olacaklardır (Sarıaslan, 2013: 314). Ekonomik yapının büyük bir kısmının KOBİ'ler den oluşmasının ve KOBİ'lerin istihdamın yarıdan fazlasını sağlıyor olmasının, KOBİ'lerin sağladığı iş tatmini ve moralin, toplumsal tatmin ve morale de önemli ölçüde katkı sağladığının açık bir göstergesidir (Aksoy ve Tikici, 2009: 80).

Daha az sabit yatırım ile çalışmaları ve sınırlı mal çeşidi üzerinde faaliyet göstermeleri sebebiyle KOBİ'ler büyük işletmelere oranla daha fazla esneklik kazanmaktadır. Bu esnek yapıları dolayısıyla KOBİ'ler tüketici tercihlerine kısa sürede cevap verecek ve üretimlerini değişen tüketici tercihleri ve piyasa şartlarına göre yeniden belirlemeleri mümkün olabilecektir (Çatal, 2007: 343). Bununla birlikte KOBİ'ler, değişikliklere ve yeniliklere karşı gösterdikleri esneklik sayesinde teknolojik gelişmelerin ana kaynağı durumunda olup, kriz dönemlerini de büyük işletmelere kıyasla daha kolay atlatabilmektedirler (Alıcı, Karasoy ve Soysal, 2009, 433).

KOBİ'lerin sosyal ve toplumsal fonksiyonlarının başında bölgeler arasında ekonomik faaliyetlerin dengelenmesine olan katkıları gelmektedir. Büyük şehirler dışında diğer il, ilçe ve ülkenin tüm bölgelerinde ekonomik faaliyetlerde bulunan KOBİ'ler; ilgili bölgelerin kalkınmalarına, emek- yoğun yapıları sebebiyle bu bölgeler için oluşturdukları yeni iş alanları ile işsizliğin giderilmesine ve işsizlikten kaynaklanan toplumsal huzursuzlukların önlenmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, sağladıkları

istihdam olanaklarıyla büyük şehirlere olan göçün önlenmesine, bölgesel gelir dağılımına yaptıkları katkı ile sosyal problemlerin azaltılmasına, kısaca bölgeler arasında oluşan negatif olumsuz dengesizliklerin giderilmesine önemli ve büyük katkıları bulunmaktadır (Taş, 2010: 70).

Bireylerin yaşam düzeylerini yükseltmek, istihdam oranını arttırmak, bölgeler arası eşitsizliği gidermek, gelir dağılımını düzeltmek, teknolojiyi yenilemek ve modernleştirmek, kısacası kalkınmak için lokomotif güç olan ülkelerin seçimi sanayileşmek olmuştur. KOBİ'leri tek başına sanayileşmenin kendisi veya yaratıcısı olarak kabul etmek mümkün olmasa da, bu işletmeleri; istihdama, gelir artışına ve kalkınmanın genel dinamizmine katkıları ve ülke ekonomisi içinde kapladıkları önemli yer sebebiyle sanayileşmenin başlangıcı ve itici gücü olarak kabul etmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Şimşek, 2002: 18- 19).

1.2.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

KOBİ'ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet ederek, nihai ürün veya hizmet üreterek ekonomik kalkınmanın çekim gücünü oluştururken, diğer taraftan yan sanayi oluşturarak büyük işletmeleri tamamlayıcı görev üstlenmekte ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2010: 91).

Günümüzde, KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde sahip olduğu oransal büyüklüğün yanında, toplam istihdam, katma değer, yatırım, vergi, ihracat ve krediler içindeki paylarının da önemli boyutlara ulaştığı görülmektedir. Dünyadaki ülke ekonomilerinde işletmelerin neredeyse % 95- 99'unun KOBİ'lerden oluştuğu, istihdamın % 40- 80'inin, GSMH'nin % 30- 70'inin, yatırımların % 30-60'ının, ihracatın % 10-40'ının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmektedir (Ersöz, Özdemir ve Sarıoğlu, 2007: 174).

KOBİ'lerin çeşitli ülke ekonomilerindeki yeri çeşitli kriterlere göre Tablo 1'de gösterilmiştir.

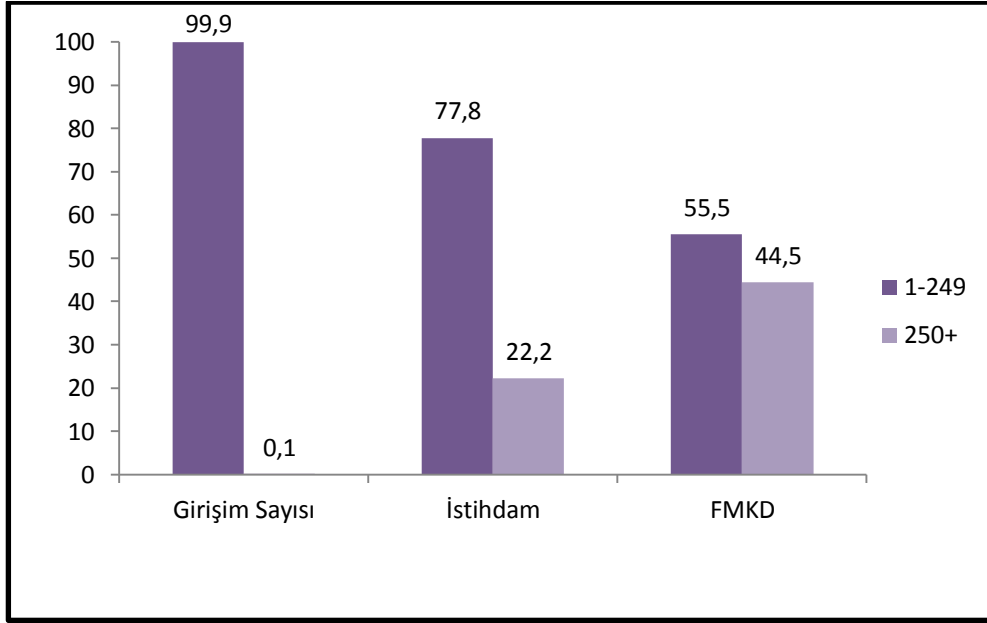
Tablo 1. KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yerleri

| | ABD | Almanya | Hindistan | Japonya | İngiltere | G.Kore | Fransa | İtalya |
|---|------|---------|-----------|---------|-----------|--------|--------|--------|
| KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı (%) | 98,9 | 99,5 | 97,3 | 98,2 | 99,6 | 99,9 | 99,9 | 99,9 |
| KOBİ'lerde Çalışanların İstihdamda Oranı (%) | 57,9 | 60,4 | 66,9 | 66 | 54,1 | 87,7 | 49,4 | 81,1 |
| KOBİ'lerin Yatırımdaki Payı (%) | 38 | 44 | 27,8 | 40 | 29,5 | 35,7 | 45 | 36,9 |
| KOBİ'lerin Üretimdeki Payı (%) | 36,2 | 49 | 50 | 52 | 25,1 | 34,5 | 54 | 53 |
| KOBİ'lerin İhracattaki Payı (%) | 32 | 31,1 | 40 | 38 | 22,2 | 20,2 | 23 | - |
| KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı (%) | 50 | 53,6 | 50 | 49,3 | 51 | 49,2 | 54 | 71,3 |
| KOBİ'lerin Kredilerde Payı (%) | 42,7 | 35 | 15,3 | 50 | 27,2 | 46,8 | 48 | - |

Kaynak: Ban, Ü. ve Yörük, N. (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi; BDDK(2007). Finansal Piyasalar Raporu/Haziran 2007. (6); KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2011-2013. Kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref:23 (10 Temmuz 2013); OECD (2002), *Small and Medium Enterprise Outlook*.

Tablo 1'de görüldüğü gibi KOBİ'lerin tüm ülkelerde toplam işletmeler içindeki payı % 97 ve daha üstüdür. Hatta Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya'da % 99'dan da fazladır. KOBİ'lerde çalışanların istihdam oranına bakıldığında G.Kore'de %87, Almanya'da % 60, Hindistan'da % 66 civarında iken, Fransa'da % 49, İngiltere'de % 54'dür. Toplam işletmeler içindeki payları ve istihdamdaki önemlerine karşın KOBİ'lerin yatırımdaki payı % 45 ve daha azdır. KOBİ'lerin ihracattaki payı ve toplam katma değer içindeki paylarına bakıldığında stratejik açıdan oldukça önemli olduğu söylenebilir (Ban ve Yörük, 2003: 17).

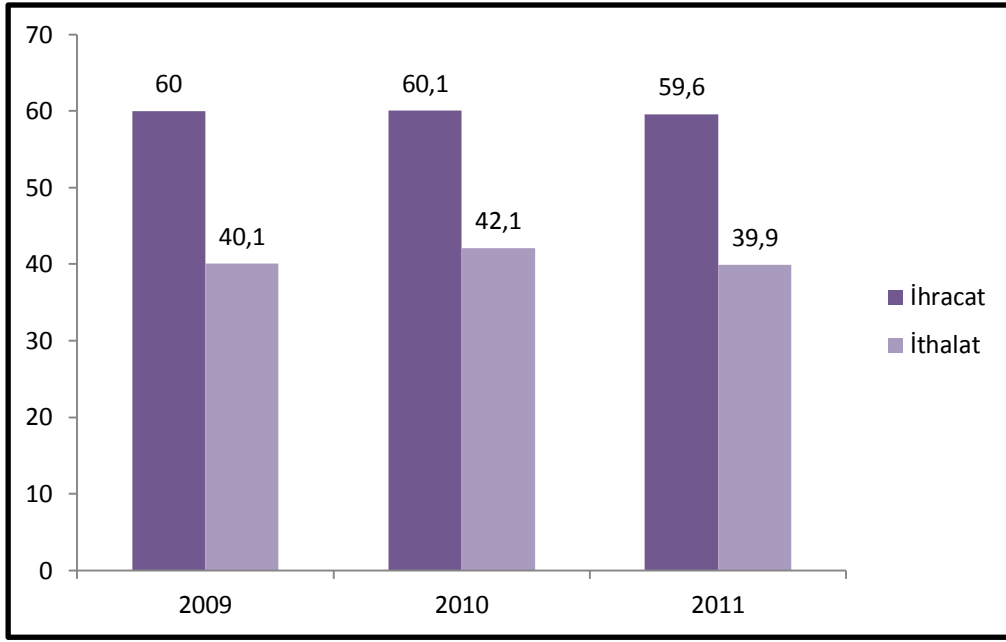
2011 TÜİK verilerine göre, Türkiye’de KOBİ’ler toplam girişim sayısının % 99,9’unu, istihdamın % 77,8’ini, maaş ve ücretlerin % 51,5’ini, cironun % 64,8’ini, faktör maliyetiyle katma değer % 55,5’ini, maddi mallara ilişkin brüt yatırımın % 41,1’ini oluşturmaktadır. Şekil 1’de KOBİ’lerin girişim, istihdam ve faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) dağılımı gösterilmiştir.



Şekil 1: Türkiye’deki KOBİ’lerin büyüklük grubuna göre girişim, istihdam ve FMDK dağılımı (%)

Kaynak: TÜİK. (2011). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146>.

2011 yılında ihracatın % 59,6’sı, ithalatın ise % 39,9’u KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir. İhracatta 0- 9 kişi çalışan mikro işletmelerin payı % 15,2 olurken, % 25,7’si 10- 49 kişi çalışan küçük ölçekli işletmeler ve % 18,7’si 50- 249 kişi çalışan orta ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilmiştir. İthalatta ise mikro ölçekli işletmelerin payı % 6,5, küçük ölçekli girişimlerin payı % 15,3 ve orta ölçekli işletmelerin payı ise % 18,2 olmuştur (TÜİK, 2012). Aşağıdaki Şekil 2’de KOBİ’lerin dış ticaretteki payı gösterilmiştir.



Şekil 2: KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Payı (%)

Kaynak: TÜİK.(2011). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146>

2011 yılında ülke gruplarına göre dış ticaret incelendiği zaman, Avrupa ülkelerine yapılan ihracatın % 53,3'ü, Asya ülkelerine yapılan ihracatın ise % 32,6'sı KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. İthalatta ise KOBİ'lerin Avrupa (%51,8) ile Asya (%36,7) ülkelerinden yapılan ithalatta önemli paya sahip oldukları görülmektedir (TÜİK, 2012).

1.3. KOBİ'LERİN GZFT (SWOT) ANALİZİ

GZFT (SWOT) analizi ile KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştıkları fırsat ve tehditleri ortaya koymaktadır.

1.3.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

KOBİ'lerin güçlü yönleri aşağıda sıralanmıştır (Uslu ve Uygun, 2002: 3; Akdeniz, 2005: 67; Ay ve Talaşlı, 2007: 177-178);

- Yeniliklere açık olmak ve değişimlere daha kısa sürede uyum göstermek,
- Düşük maliyetlerle daha fazla ürün geliştirilebilmesi nedeniyle verimlilik ve etkinliklerin yüksek olması,
- Büyük işletmelerin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olmak,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam yaratmak,

- Bölgeler arası dengeli kalkınmaya katkı sağlamak,
- Büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, iş bölümü uygulamasının kolaylığı.

1.3.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin güçlü yönlerinin yanında kendi yapılarından kaynaklanan zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu zayıf yönler aşağıda sıralanmıştır (Ay ve Talaşlı, 2007: 177-178; KPSS Muhasebe ve İşletme (t.y.): 10);

- Yığın üretim yapılamadığı için birim maliyetlerin yüksek olması,
- İşletme bünyesinde uzman veya mali danışman istihdam edilmemesi,
- Stratejik kararlar işletme sahip veya ortaklarınca alındığı için orta veya alt düzey görevlilerin tam katılımı sağlanamaması,
- Finansman açıklarının yüksek maliyetle karşılanması,
- Bağımsızlığını kaybetme ve iflas riski,
- Pazar paylarının sınırlı olması sebebiyle pazarlama ve tedarikte pazarlık güçlerinin zayıf olması,
- Büyük işletmeler gibi reklam ve ar-ge çabalarında fazla bulunamaması.

1.3.3. KOBİ'lerin Fırsatları

KOBİ'lerin fırsatları aşağıda sıralanmıştır (Akgemci, Öğüt ve Tosun, 2005: 148-149; ABİGEM, 2011: 66);

- KOBİ'lere yönelik olarak pek çok kurum tarafından destek uygulanıyor olması,
- Fikri mülkiyet haklarına dair yasal ve teknik altyapının güçlendirilmiş olması
- Ana sanayi-yan sanayi işbirliğinin artan önemi,
- Pazara girişte yapısal engellerin azalması,
- Bilgi ve bilişim teknolojilerinin rekabet güçlerini artırmada fırsatlar sunulması,
- KOBİ'lere yönelik AB ve diğer yurt dışı fonlarının varlığı,
- Mesleki ve teknik eğitim konularındaki stratejilerinin varlığı,
- KOBİ'lerin ekonomik sistem içindeki öneminin kabul görmüş olması.

1.3.4. KOBİ'lerin Tehditleri

KOBİ'lerin tehditleri aşağıda sıralanmıştır (Aykaç, Parlak ve Özdemir, 2009: 284);

- Ekonomik belirsizliklerin KOBİ'leri olumsuz etkilemeleri,
- KOBİ'lere hizmet ve destek veren kurumlar arasındaki eşgüdüm eksikliği,
- KOBİ'lere yönelik politika, strateji vb. dokümanların uygulanmasının yetersiz kalması,
- SSK primi, vergi vb. yükümlülüklerde oranların yüksekliği,
- İletişim, bilgilendirme ve güven sorununun bazı konularda yeterince aşılammış olması,
- Sektörel bazlı yurtdışı tanıtımlarının yetersizliği.

2. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı, teorileri, önemi, amaçları, ilkeleri, kurumsal yönetimin faydaları, modelleri ve Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları incelenecektir.

2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Bu kısımda, kurumsal yönetim tanımları, teorileri, önemi ve amaçları incelenecektir.

2.1.1. Kurumsal Yönetim Tanımı

Kurumsal yönetim kavramı gerek iş dünyasında gerekse de akademik alanda son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan bir konu olamaya başlamıştır. İngilizce’de “Good Governance” ya da “Corporate Governance” olarak ifade edilen kavramın, Türkçe karşılığı “İyi Yönetişim” ya da “Kurumsal Yönetim” olarak belirlenmiştir. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da 1980’li yıllarda “Kurumsal Yönetim” kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990’lı yıllarda tanışmıştır. Yeni bir kavram olması nedeniyle bu konuda zaman zaman kavram kargaşasına düşülmüştür. Bu kavram karışıklığına engel olmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), “Kurumsal Yönetim Komitesi” adında bir birim oluşturmuştur (Bekçioğlu ve Güngör Ak, 2005: 283).

Dünyada birçok kurum ve konunun uzmanları, kurumsal yönetime ilişkin olarak çok sayıda farklı tanım geliştirmişlerdir. Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların ve çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kreditorler, müşteriler, toplum gibi diğer tüm çıkar gruplarının haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaçlayan bir anlayıştır (Demirgüneş ve Öztürk, 2005: 119).

OECD’ye göre kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi içerir. Aynı zamanda, kurumsal yönetim şirketlerin hedeflerini belirlerken, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğini de belirler. Kurumsal yönetim ekonomik verimlilik

ve büyümenin iyileştirilmesinin yanı sıra yatırımcının güvenini artırmada anahtar unsurdur (OECD, 2004; 9).

Dünya bankası kurumsal yönetimi; bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygılı olurken, uzun dönemde de ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân veren her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (World Bank, 1999; 8).

Shleifler ve Vishny'i kurumsal yönetimi, şirketlere finansman olanağı sağlayan tedarikçilerin yatırımlarından elde edecekleri getirileri teminat altına alma yollarının bulunması şeklinde tanımlanmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997: 737).

Kurumsal yönetim; şirketlerin stratejik yönetim ve kontrolünün, hesap verilebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, eşitlik, etik ve hukuki ilkeler çerçevesinde yürütülmesini ve sermayedarların yapmış oldukları yatırımları korumayı temin eden mekanizmalardan oluşan stratejik yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem içerisinde genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu ve icra birimlerinden oluşan bir kurumsal yönetim yapısı mevcuttur (Gürsoy, 2006; 80).

TÜSİAD ise kurumsal yönetimi; en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi iken; daha 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 sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır (TÜSİAD, 2002; 9).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle kurumsal yönetim dar anlamda şirket yönetim odakları ile hissedarlar arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanırken, geniş anlamda ise şirket yönetimi ile paydaşlar olarak ifade edilen hissedarlar, kreditorler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar, toplum ve devlet arasındaki ilişkilerin azami çıkarların gözetilerek yasalara, ekonomideki uygulamalara ve geleneklere göre tanımlanması veya belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Yıldırım, 2007; 3).

2.1.2. Kurumsal Yönetim Teorileri

Kurumsal yönetimin teorik gelişimini sırasıyla; kurumsal yönetim teorilerinin orijinal şekli olan mülkiyet kapitalizmi (owner capitalism), idari kapitalizm (managerial capitalism), hissedar kapitalizmi (shareholder capitalism) ve paydaş (menfaat sahibi) kapitalizmi (stakeholder capitalism) başlıkları altında incelenebilir.

2.1.2.1. Mülkiyet Kapitalizmi (Owner Capitalism)

Mülkiyet kapitalizmi kurumsal yönetimin orijinal şekli olarak ifade edilebilir. Mülkiyet kapitalizminde firma hisselerinin firmayı kontrol edici miktarı birkaç kimliği belirlenebilir kişiye aittir. Yönetim fonksiyonu ise genellikle ikincil kapasitede ücretli profesyonel yönetici çalıştıran firma sahipleri tarafından yürütülür. Mülkiyet kapitalizminin kurumsal yönetimin ilk şekli olması iki sebep ile açıklanabilir. İlki, teorik ya da pratik olarak bakıldığında birçok firma yaşamlarına sahiplerinin yönetimi altında küçük bir şirket olarak başlamıştır. İkincisi ise, tarihsel açıdan bakıldığında bu küçük ölçekli şirketler herhangi bir ülkenin endüstrileşmesinin ilk aşamasında ulusun ekonomi sahnesine hakim olmuşlardır (Çolpan, 2006: 50).

Mülkiyet kapitalizminin iki varyasyonu bulunmaktadır. Bunlar aile kapitalizmi ve girişimci kapitalizmdir. Aile kapitalizmi; kurucunun aile üyelerinin yönetime ve mülkiyete katıldığı mülkiyet kapitalizmi şeklinde tanımlanabilir. Aile kapitalizminde, sahiplik veya yönetim bir kişi veya aile üyelerinde toplanmaktadır. Bu sistemin getirdiği sakınca ise, aile üyelerinden yönetsel ve örgütsel yeteneğe sahip olmayan kişilerin veya büyük hissedarın yönetim görevini üstlenmesiyle kendi çıkarlarını maksimize etme olasılığından dolayı küçük hissedarlarının haklarının yeterince korunamaması yani azınlık haklarına gereken önemin verilememesidir. Mülkiyet kapitalizmin bir diğer sınıflandırma şekli ise girişimci kapitalizmdir. Bu durumda genellikle aile üyeleri işletmenin mülkiyet ve kontrolüne sahip olmalarına karşın yönetimde üst düzey yöneticilerin yeteneklerinden yararlanmaktadır. Ancak bu kapitalizmde temel sorun, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin çalıştıkları firmanın faydasını üst seviyeye çıkarmalarını sağlayacak pozitif teşviklerin eksikliğidir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin aile üyesi olmadığı sürece işletmede gerçekten stratejik karar verebilecek düzeyde üst yönetici pozisyonuna ya da işletmenin baskın hisse sahibi durumuna gelebilmeleri çok nadir olacağı ve bu nedenle de karşılaştıkları ve gelebilecekleri en üst sınırın farkında olmalarıdır. Bu sorunu önlemek amacıyla, işletme sahibi aile tarafından bazı

teşvik planları kasıtlı olarak düzenlenmelidir. Ve böylece, aile ve profesyonel yöneticilerin menfaatleri birleşecek ve yöneticiler tüm çabalarını aile ve işletmenin çıkarları için harcayacaklardır (Çolpan, 2006: 50-51; Ergincan ve Gürbüz, 2004: 11).

2.1.2.2. İdari Kapitalizm (Managerial Capitalism)

İdari kapitalizm, mülkiyet kapitalizmine eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. Firma hisseleri bir kişi veya kurumun kontrol edici payı olmayacak şekilde dağıtılmıştır. Bu kapitalizm de büyük hissedarların yönetimde etkin olma durumu ortadan kalkmış, üst düzey yöneticiler firmadaki mülkiyetleri nedeni ile değil, yalnız yönetsel yetenek ve tecrübelerinden dolayı işe alınmışlardır (Çolpan, 2006: 52). İdari kapitalizmin ortaya çıkmasında iki neden vardır. Bunlardan birincisi aktif nedenler, ikincisi ise pasif nedenlerdir. Pasif olarak nitelendirilebilecek birinci neden hiçbir hisse sahibinin tek başına büyük işleri başaracak sermaye miktarına sahip olmamasıdır. Bu şekilde yönetim fonksiyonu, mülkiyetten bağımsız hale gelmiştir. 19. Yüzyılın sonlarından beri ölçek yoğun endüstriler geliştikçe bu endüstrilerde yer alan firmalar halka açık hale gelmişlerdir. Böylece şirketlerin hisseleri dağılmış şekilde sahiplenilmiş olacaktır. Bu nedenle hiçbir hisse sahibinde bir şirketi tek başına kontrol edecek pay kalmamıştır. İdari kapitalizmin ortaya çıkmasındaki ikinci neden olan aktif nedende ise; yöneticiler ile hisse sahipleri arasındaki bilgi asimetrisi stratejik karar vermenin yönetici kontrolüne geçmesinde temel oluşturmaktadır (Hikino, 1997: 482).

Bu kapitalizm tipinde yöneticiler şirket hakkında yeterli bilgiye sahiplerse ve bu bilgiler şirket çıkarları için en iyi şekilde kullanılırsa, şirket, teorik olarak en iyi performansı gösterdiği için dışarıdaki hisse sahiplerinin ve yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetimine karışmak için hiçbir nedeni olmayacaktır. Ancak buradaki en önemli sorun yöneticilerin denetlenmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Yeterli düzeyde denetlenmeyen yöneticiler, bilgi asimetrisinden yararlanarak şirket olanaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedirler. Bu durum genellikle “acente sorunu” veya “temsil sorunu” olarak da ifade edilmektedir (Çolpan, 2006: 53; Gürbüz ve Ergincan, 2004; 13).

2.1.2.3. Hissedar Kapitalizmi (Shareholder Capitalism)

Hissedar kapitalizmi, idari kapitalizmde ortaya çıkan acente sorununa eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. Hissedar kapitalizmine göre her şirket hissesine sahip olan

hissedarlar tarafından sahiplenilmeli ve de kontrol edilmelidir. Ancak pratikte büyük işletmelerin hissedarlar tarafından kontrol altında tutulması oldukça zordur. Firma sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişilerde bütünleşmesi ancak orta ve küçük büyüklükteki firmalarda mümkün olabilmektedir. Zira firma mülkiyeti birkaç kişiye ait olabilmekte ve bu durumda yönetimi kolaylaştırabilmektedir. Aksi takdirde firma açısından düşünüldüğünde yönetimin profesyonel bir yöneticiye devredilmesi, firmayı ekonomik açıdan zor duruma düşürebilmektedir. Ayrıca hissedar kapitalizminde en büyük sorun idari kapitalizmde olduğu gibi bilgi asimetrisidir. Teorik olarak hissedarlar şirketle ilgili bilgileri özellikle muhasebe ve finansman açısından olanları ilgili birimlerden alabilirler ve teorik olarak yönetimin ekonomik aktivitelerini kontrol edebilirler. Ancak muhasebe bilgilerinin kolayca elde edilebilmesine karşın stratejik bilgilerin elde edilmesi oldukça zor olmaktadır (Çolpan, 2006: 54; Müftüoğlu, 2003: 440).

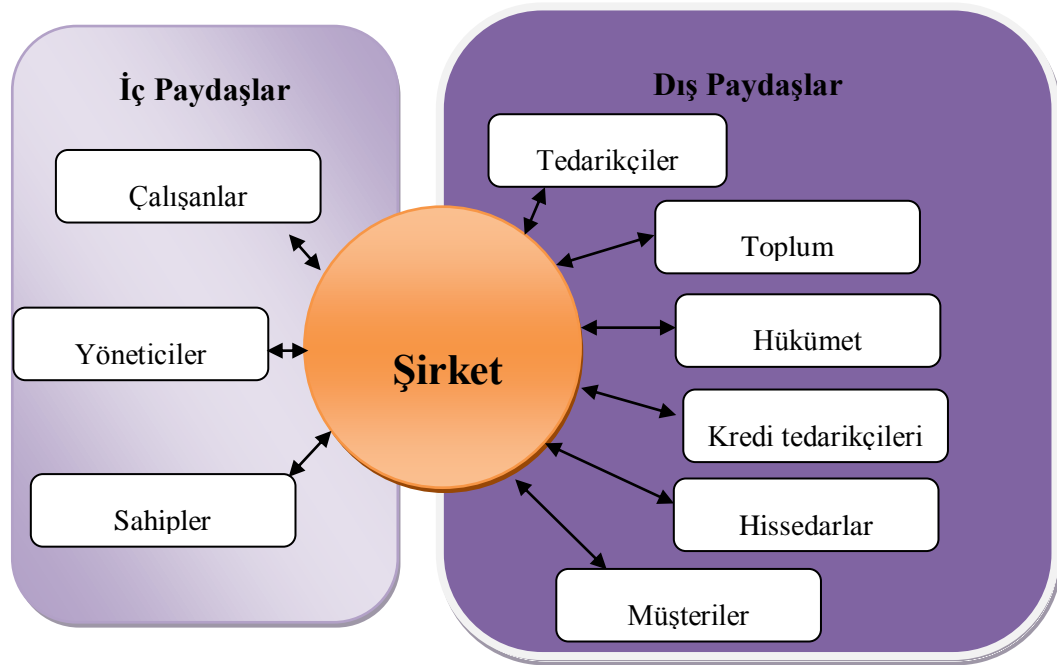
Hissedar kapitalizminde “şeffaflık” ve “sorumluluk” gibi ifadeler önem kazanmıştır. Şirketin sahibi olarak, hissedarların doğru bilgilere ulaşması gerekmektedir. Bilgilerin hissedarlara ulaştırılması yöneticilerin hissedarlara karşı sorumluluğu olup şirket faaliyetlerini şirketin gerçek sahibi olan hissedarlara açıklamaları gerekmekte, yani şirketlerini şeffaf yapmaları gerekmektedir. Hissedar kapitalizminde ortaya çıkan problem, hissedarların finansal ve muhasebe tabanlı verilere ulaşmak suretiyle yönetimi etkili şekilde kontrol edebilseler bile, uygulamada yönetimin faaliyetlerini denetleme ve kontrol etmede zorluklarla karşılaşmalarıdır. Hissedarlar tam olarak, yönetimini şirketin şeffaf olması ve stratejik bilgilerin bilinmesiyle kontrol edebilirler; ancak bu bilgilerin bilinmesi şirketin finansal ve stratejik pozisyonlarını kötü duruma düşürebilir. Şirkete değer katacak bilgilerin açıklanması, başka firmalarında bunu kopyalamalarına yol açıp şirketin uzun dönemli karının azalmasına neden olurken; şirket hakkındaki olumsuz bilgilerin açıklanması ise kısa dönemde şirket değerini olumsuz etkileyecektir. Bu ve bunun gibi nedenlerden dolayı hissedarlarda bu bilgilerin açıklanmasından memnun kalmayabilirler (Yıldırım, 2007: 7).

2.1.2.4. Paydaş (Menfaat Sahibi) Kapitalizmi (Stakeholder Capitalism)

Paydaş kapitalizmi hissedar kapitalizmine karşı bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. Paydaş kapitalizmine göre şirket sadece hissedarlara ait değildir. Aynı

zamanda şirketin çalışanları, şirketle iş yapan diğer firmalar, hükümet, toplum ve diğer paydaş gruplarının da üstünde hak sahibi olduğu sosyal bir varlıktır (Çolpan, 2006: 55).

Kurumsal yönetim anlayışında kilit kavramlardan birisi olan paydaşlar (stakeholders)'dır. Paydaşlar şirket faaliyetleriyle doğrudan veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif veya negatif dışsallık elde eden kişi veya kurumlardır. Paydaşlar kavramına, şirketin iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak, kötü yönetiminden ise zarar görecektir tüm kişi ve gruplar dahildir. Ayrıca paydaşları iç aktörler ve dış aktörler olarak iki gruba ayırmak mümkündür (Aktan, 2006; 3). Şekil 3'de işletme ile ilişkili olan paydaşlar gösterilmektedir.



Şekil. 3 Şirket ve Paydaş Grupları

Uyarlandığı Kaynak: Freeman, R. E. (2009). Stakeholder Theory Of The Modern Corporation. *General Issues in Business Ethics*. Sy.42; Stakeholder Intelligence, <http://www.sustainalytics.com/sustainability-stakeholder-intelligence> (10 Temmuz 2013).

Paydaş teorisine göre şirketler ancak tüm çıkar sahiplerinin refahını maksimize etmeyi amaçladıkları zaman, hissedarların refahlarını da en üst düzeye çıkaracaktır. Bu teori bir anlamda herkesin refahını en yüksek dereceye çıkarmak gerektiğini iddia etse de pratikte ve de gerçekte, her bir paydaş grubunun refahını maksimuma çıkarmak

kolay değildir. Bunun nedeni, her bir paydaş grubunun çoğu zaman çelişen ayrı ayrı çıkarları olmasıdır (Çolpan, 2006: 57).

2.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetimin önemli bir olgu haline gelmesinin ardındaki temel neden, küreselleşme sonucunda dünya ile entegre olma çabasıdır. Küreselleşme ile birlikte dört unsurun, kurumsal yatırımcıların artan önemi, finansal piyasaların entegrasyonu, hissedar hareketleri ve özelleştirmenin, uluslararası alanda kurumsal yönetim sistemlerini giderek birbirine yakınlaştırmaktadır. Özel sermayenin artması ve yaygınlaşması ile şirketler arasındaki yeni rekabet şartları da kurumsal yönetimin önem kazanmasındaki faktörler arasında bulunmaktadır (Başçı, vd., 2005: 2). Özellikle 1990'lı yıllarda ardı ardına ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. Dünyada önemli şirket skandalları, dikkatlerin şirket yönetimleri ve denetimlerinde toplanmasına sebep olmuştur. Küresel finansal krizler birçok ülkeyi ve birçok şirketi derinden etkilemiştir. Hisselerin tabana yayılması ya da borç verenlerin çoğalması, denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir (Karakaya ve Akbulut, 2010: 19).

Ülkelerdeki hukuki alt yapı ne kadar gelişmiş olursa olsun, düzenleme süreci ne kadar esnek ve gelişmelere duyarlı olursa olsun, zaman içerisinde mevzuat ile uygulamalar arasında bir boşluk oluşması kaçınılmazdır. Bu boşluk yeni yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmakta, ancak bu da zaman alabilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemelerinin bu boşluğun giderilmesinde önemli bir işlevi olduğu kabul edilmektedir. Çünkü düzenlemeler bu alanda şirketler, piyasa katılımcıları ve şirketler ile ilgili diğer kesimler için bir pusula görevi üstlenmektedir. Yasaların zaman zaman kaçınılmaz olarak genellemelere yönelmesi ve bazı durumlarda ayrıntılı düzenlemelere yer vermemesi şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına yönelmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemeleri ise bu genellemeleri ile uygulamalar arasındaki boşlukları doldurmaya çalışmaktadır. Şirket yönetim kurullarının oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve performans değerlendirmesi ile ödüllendirme gibi konuların yasalar ile düzenlenmesinde, her şirketin

kendine özgü koşullarının varlığı nedeni ile verim alınması pek mümkün olmamaktadır. Buna karşılık doğası gereği kurumsal yönetim düzenlemeleri esnekler (Doğu, 2003: 2).

Kurumsal yönetim mekanizmasının kaliteli olması, şirketlerin düşük sermaye maliyetine sahip olması, likiditenin artması, sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlanması ve toplumun tasarruflarının verimli olması anlamına gelmektedir (Caprio, vd., 2004: 1). Şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti sağlaması, finansman imkânları ve likiditeyi artırması yanında krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi avantajlar sağlamaktadır. Konuya ülke açısından bakıldığında ise, ülkenin imajının yükseltilmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının engellenmesi, yolsuzlukların ve usulsüzlüklerin azaltılması, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi gibi avantajlar sağlamaktadır. Ülke dışındaki fonlardan yararlanabilmek, fon arz edenlere güven vermekle mümkündür. Güveni oluşturmak ise, hem kamu hem de anonim şirket yönetimlerinde istikrar sağlamakla mümkün olmaktadır. İstikrarı sağlamanın yolu ise, ekonomik alanda kuralları koymaktan ve bu kuralların uygulanacağını garantisini vermekten geçmektedir. Başarılı bir şekilde oluşturulmuş kurumsal yönetim, mevcut sisteme güven duyulmasına yardımcı olmaktadır (Coşkun, vd., 2005: 398; Çiftçi, 2005: 189).

2.1.4. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetim; işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir ve işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini kapsamaktadır. Kurumsal yönetim ile amaçlanan, tarafların karşılıklı olarak hak ve sorumluluklarının belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanabilmesidir. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleriyle bunlara ulaşım araçlarının belirlenmesini ve zaman içinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar (OECD, 2004; Adsan ve Gümüştekin, 2005: 218). Kurumsal yönetimin başlıca amaçları maddeler halinde şu şekilde açıklanabilir (Aktan, 2006: 10) :

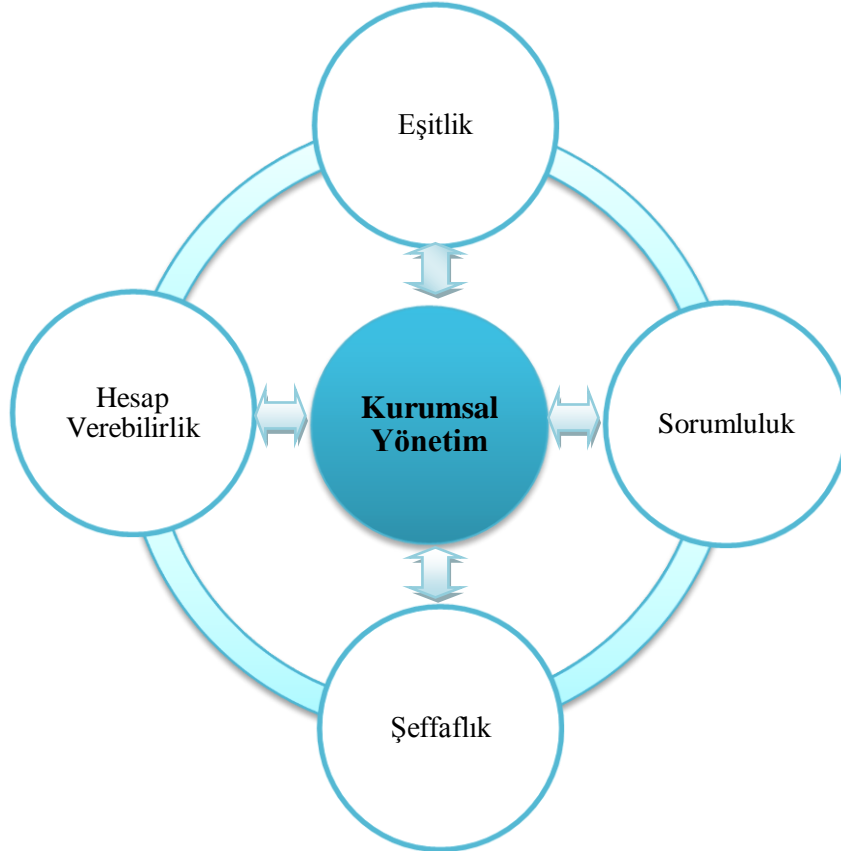
- Şirketin üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka deyişle yöneticilerin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının önüne geçilmesi,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişkisi olan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması (örneğin, azınlık haklarının korunması),
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamunun 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 bir şekilde kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Vekâlet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önlenmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetlerinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına erişim imkanlarının kolaylaştırılması,
- Karar veren profesyonel ile risk alan sermayedarın çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması.

2.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkelerinin ilk defa uluslararası olarak OECD tarafından belirlenmiş ve tüm dünyada kabul görmüştür. Dünyada OECD tarafından kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yapılan düzenlemelere bakıldığında bu ülkeler dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Eşitlik
- Sorumluluk
- Şeffaflık
- Hesap verebilirlik

Şekil 4’de kurumsal yönetim ilkeleri gösterilmektedir.



Şekil. 4: Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Uyarlandığı Kaynak: Alkara, İ. ve Kiracı, M. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya- Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11 (1): 167- 197.

Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin ve sistemli çalışması başta ekonomik yapı ve ülkelerin dış dünya karşısındaki güvenilirliğinin sağlanmasında etkili olacaktır. Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve bu ilişkilerin daha verimli ve etkin olması açısından doğru uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin önemi daha fazla artmaktadır (Alacahan, vd., 2013: 4).

2.2.1. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi

Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden biri kamuyu aydınlatma (disclosure) ve şeffaflıktır (transparency). Şeffaflık, şirketin mali performansını gösteren doğru, gerekli ve geçerli verilerin ilgili tarafların bilgisine her koşulda açık olmasıdır. Şeffaflık ilkesi ile anlatılmak istenen, şirketin finansal performansını, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilginin açıklanmasıdır (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 30). Şeffaflık ilkesi, faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyet sonrasında kapsamaktadır.

Florini'ye (1999) göre; küreselleşme nedeniyle şeffaflığa olan talep giderek artmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili bilginin kamuoyuna açıklanması finansal piyasaların sorunsuz çalışmasını sağlamakla birlikte, sermayenin daha verimli yatırımlara yönelmesine neden olarak verimliliğin artmasını da sağlamaktadır (Florini, 1999: 2). Bununla birlikte, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık yatırımcıların kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Sermaye piyasasında yatırım yapacak yatırımcılar için ortaklıkların ekonomik durumları hakkında gerçek, yeterli ve doğru bilgi edinebilmeleri ve bu bilgiler çerçevesinde yatırım tercihlerini kendilerinin yapabilmeleri ancak şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmesiyle mümkün olmaktadır (Şehirli, 1999: 43).

Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, birbirini karşılıklı olarak etkileyen kavramlardır. Şirkette şeffaflık kültürü ne kadar çok benimsenirse, açıklanan bilgilerin niteliği ve niceliği de o kadar artacaktır. Diğer taraftan, özellikle sermaye piyasası düzenleyici kurumların açıklanması zorunlu bilgilerin formatını belirlemesiyle, şirketlerin şeffaflık derecesi artacaktır (Poroy, 2008: 24).

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi gereğince şirketlerin, kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları ve kamuya açıklamaları gerekmektedir. Bilgilendirme politikası, mevzuat ile belirlenenler dışında pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin (finansal bilgi kullanıcılarının) kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilginin açıklanmasını da kapsamaktadır. Bu çerçevede bilgilerin nasıl, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağı, yönetim kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkta görüşeceği, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkta toplantılar düzenleneceği, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yol izleneceği vb. hususlar şirketler tarafından açıkça belirlenerek kamuya duyurulacak ve uygulama bu çerçevede yürütülecektir. Eğer

kamuya açıklanacak bilgiler içinde geleceğe yönelik bilgiler varsa bunların dayandığı gerekçelerin ve istatistiki verilerin de birlikte sunulması gerekir. Kamuya açıklanan bilgilerde ve periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin ve dayanaklarının gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması durumunda bu konu vakit kaybetmeden gerekçeleri ile beraber kamuya açıklanması gerekir. Değişikliğe uğramış bilgiler varsa bunlara ait raporların tekrar açıklanması gerekir (Abdioğlu ve Toraman, 2008: 99; Pamukçu, 2011: 141).

Bu açıklamalar çerçevesinde kamuya açıklanacak bilgilerin niteliği şu özelliklere sahip olmalıdır (Aktan, 2006: 15-16):

- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Bilgi eksiksiz sunulmalıdır,
- Bilgi, düşük bir maliyetle sunulmalıdır,
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanılmaması gerekir,
- Bilgiye erişim kolay olmalıdır,
- Bilgi kullanıcılar tarafından analizler yapmaya imkân sağlamalıdır,
- Bilgiye zamanında erişim imkânları olmalıdır.

2.2.2. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik ilkesi; yönetimin işlevlerinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, paydaşlar ve yöneticilerin taleplerinin dikkate alınmasını ve nesnel kararlar alındığının objektif karar yeteneğine sahip yönetim kurulları tarafından izlenilmesini öngörmektedir. Bu ilke, alınan kararların doğruluğunu kanıtlamaya ve sorumluluğunu kabullenmeye işaret etmektedir. Ayrıca, paydaşlar ile ilgili hususlara değinmekte ve kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kurulları açıklamaktadır (Millstein, 2000: 3; Özşahin vd., 2011: 5).

Hesap verebilirlik kavramı, şirkette yetkiyi ve otoriteyi elinde tutan ve kullanan kişilerin nasıl bir yol izlediklerini, hangi yöntemlere başvurduklarını, bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65).

Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin biçimde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında yetki ve sorumlulukların açık ve özellikle net biçimde belirlenmesi gerekir. Karar verme ve denetleme yetkisinin sözü geçen iki yönetim kademesi arasında kuşkuya yer bırakmayacak derecede açık olması şarttır (Karpuzoğlu, 2010: 68).

Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk, hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olmalıdır. Bu ilke, pay sahiplerinin ve şirketin faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını sorgulamasını ve yargulamasını da sağlar. Hesap verebilirlik alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla beraber şirket yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir. Bu sayede, şirket ile ilgili karar verecek olan taraflar daha etkili karar alabileceklerdir (Tuzcu, 2003: 35).

2.2.3. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk; şirket yönetiminin hissedarlar için değer yaratırken anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin toplumsal değeri yansıtan mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu kabul ederek, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır (Karpuzoğlu, 2010: 68).

Yönetim kurulu şirketlerin en önemli stratejik organıdır. Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil merci olarak şirketi aktif bir şekilde yönlendirir. Yani, yönetim kurulu şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu bu ana görevinin yanında şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumluluğu bulunmaktadır (TÜSİAD, 2002: 15).

Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler belirlemek ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi, şirketin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktadır. Şirketle ilgili alınan kararlar ve

gerçekleştirilen uygulamalar hakkında şeffaf olunması, bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar hakkında kamunun aydınlatılması kadar, yapılan sorumluluğun da üstlenilmesi gerekmektedir. Yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamayacak bir şirket yönetiminin tüm kişi ve grupların beklentilerini dengeleyecek bir biçimde davranması beklenemez (Tuzcu, 2003: 36).

Sorumluluk ilkesi ile amaçlanan, toplumun sosyal değerlerini yansıtan kanun ve diğer tüm düzenlemelere uygun bir şekilde ortaklığın faaliyetlerini yerine getirmesini sağlamak, ilgili gruplarla olan ilişkilerde yasal mevzuatla sınırlı kalmaksızın şirketlerin ekonomik, sosyal ve politik tüm fonksiyonlarını göz önüne alan bir yönetim anlayışının sağlanmasıdır (Paslı, 2004: 57).

Sorumluluk ilkesi, yönetim kurulunun ortaklık üzerinde etkin gözetim ve pay sahiplerine karşı yönetim kurulunun sorumluluk sağlaması amacını taşımaktadır. Söz konusu ilkeye göre (Şehirli, 1999; 44-45);

- Yönetim kurulu üyeleri ortaklık hakkındaki tüm bilgilere ulaşmış olarak, görevleri gereği gereken dikkati gösterirken iyi niyetli davranıp, aynı zamanda ortakların tamamının çıkarlarını korumayı amaçlayan bir bakış açısına sahip olmalıdırlar.
- Yönetim kurulu diğer paydaş gruplarının çıkarlarını gözetmek ve ortaklığın faaliyet alanlarına ilişkin geçerli mevzuata uyum sağlamakla sorumludurlar.
- Yönetim kurulu temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan hususları yerine getirmelidir.
- Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişinin, ortaklığın etkin gözetimini yapabilme gücünü ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu artırıcı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
- Yönetim kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgiyi doğru ve zamanında almalıdır.

2.2.4. Eşitlik (Adaletlilik) İlkesi

Eşitlik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Azınlık hissedarları ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere, hissedar haklarının korunması bu ilke altında incelenmektedir (Erdoğan vd., 2010: 12).

Eşitlik ilkesi, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem yalnızca pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye; çalışanlara, müşterilere, alacaklılara, yani işletme ile menfaat ilişkisi bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha fazla ön plana çıkmaktadır. Eşitlik ilkesi, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyuşturulması gerektiği şeklinde özetlenebilir. İşletme yöneticileri faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın zorunluluğudur. Bir başka ifadeyle yönetimin yapmış olduğu faaliyetlerle ilgili olarak, konuyla ilgili tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eşanlı ve eşit bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan işletme içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak biçimde iletilmesi adil bir yönetim göstermenin koşuludur (Demirbaş ve Uyar, 2006: 24).

2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Tüm dünyada yatırım süreci için aranan güven ortamını başarılı kurumsal yönetim sistemi oluşturulmasına ve oluşturulan sistemin korunmasına yönelik temel ilkelerin belirlendiği uluslararası düzenlemeler sağlayabilir. Dolayısıyla ortaklıklar uzun vadeli sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetime ait düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. Sonuç olarak ülke ekonomilerinin birbiri ile sıkıca bağlı olduğu bir dünyada kurumsal yönetim anlayışı ortaklıklar ve ülkelerin ihtiyaç duyduğu uluslararası sermayeye ulaşmalarını ve kaynakların etkin kullanılmasını mümkün kılmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 32).

Kurumsal yönetimin şirketlere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2006: 18):

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine olanak sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o kadar azalır. Bu sebeple kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetinin azalmasıdır,
- Likidite sıkıntısı olan şirkete nakit para girişi sağlar,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni kazanılır ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır,

- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu nedeniyle yolsuzluklar azalır,
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına olanak sağlar,
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o ölçüde yükselir. Dolayısıyla, kurumsal yönetim şirketin değerini artırır,
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır,
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar,
- Şirket karlılığında artış sağlar,
- Tüm paydaşların çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile paydaşların ilişkilerinin ve diyalogunun artmasını sağlar,
- Şirketin rekabet gücünü artırır,

Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlere yararı olduğu kadar ülkeye ve topluma da yararı bulunmaktadır. Bu yararlar maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur,
- Ülkenin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunur,
- Yurtiçi tasarruflarının artmasına ve halka açık şirketlere kaymasına olanak verir,
- Finansal derinliğin artmasına imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları bulunmaktadır.
- Sermaye piyasalarının gelişmesine olanak sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişir. Hissedar haklarının iyi korunması ile borsa kapitalizasyonu arasında doğrusal bir ilişki bulunur.
- Makroekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltır ve toplam yatırımlarını artırır, yatırımlardaki artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN MODELLERİ

Ülkelerin kurumsal yönetim anlayışına bakış açısındaki farklılık, ülkelerin kendilerine has özellikleri, bütün ülkelerin şirket yönetimine kendi yerel özelliklerini yansıtma arzuları, her ülkenin işletme kültürünün, alışkanlıklarının, geleneklerinin, kanuni düzenlemelerinin ve rekabet koşullarının farklı olması gibi sebeplerle dünya çapında genel kabul görmüş, evrensel, bütün şirketlere uygulanabilecek tek bir kurumsal yönetim (one-size-fits-all) modeli bulunmamaktadır. Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü kurumsal yönetim modelleri oluşmuş ve her ülke kendi kurumsal yönetim kodlarını hazırlamıştır (Paslı, 2004; 50).

Ulusal özelliklere, uygulamalara ve yapılarla bağlı olarak farklılıklar gösteren kurumsal yönetim modelleri; Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon modelleri olarak dört ana grupta toplanabilir.

Kurumsal yönetim modelleri ve bunları uygulayan ülkeler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Kurumsal Yönetim Modelleri ve Uygulayan Ülkeler

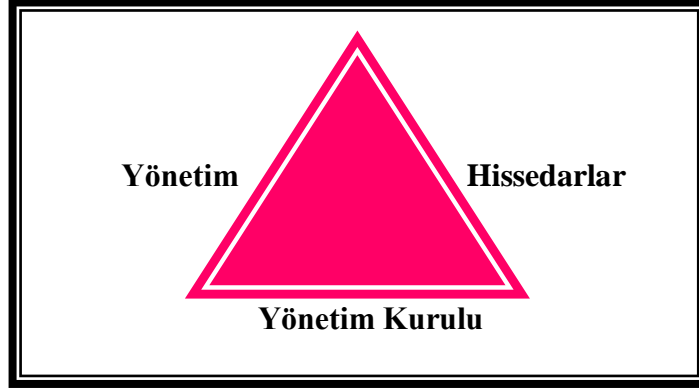
| KURUMSAL YÖNETİM MODELLERİ | UYGULAYAN ÜLKELER |
|----------------------------|---|
| ANGLO-SAKSON | ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya |
| ALMAN | Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya |
| LATİN | Fransa, İspanya, İtalya, Belçika |
| JAPON | Japonya |

Kaynak:Demirgüneş, K. ve Öztürk, B. (2005). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye.4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*(ss. 118-132), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.

2.4.1. Anglo-Sakson Modeli

Anglo-Sakson modelinin 3 önemli kilit aktörü, yönetim, hissedarlar (özellikle kurumsal yatırımcılar) ve yöneticilerdir. Bunlar genel olarak “kurumsal yönetim”

üçgeni olarak adlandırılır. Bu aktörler arasındaki ilgi ve etkileşim Şekil 5’de gösterilmiştir (EWMI,2005).



Şekil. 5 Anglo-Sakson Modelinin Aktörleri Arasındaki İlişki

Kaynak:EWMI/PFS Program (2005). Three Models of Corporate Governance. Lectures on Corporate Governance : 1- 14.

Bu model temel olarak şirket üst yönetimiyle hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalıdır. Bu kurumsal yönetim modelinde; yönetim kurulunun özellikleri, şeffaflık, kamuyu aydınlatma ve hissedarlara tanınan haklar anahtar rol oynayan konulardır. Bu modelde karlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edilmesi sebebiyle yönetimin temel amacı hisse başına karları artırmaktır (Tuzcu, 2005: 3).

ABD, İngiltere gibi ülkelerde gözlenen ve Anglo-Sakson modelinde hissedarlar çok sayıdaki çok farklı hissedar tarafından oluşturulmakta, şirket yönetimi firmanın politikasını önemli ölçüde bağımsız olarak belirlemektedir. Şirket çalışanları yönetime sınırlı oranda katılmakta, hissedarlar pay sahibi oldukları şirketi, göstermiş olduğu finansal performansı baz alarak, sermaye piyasası aracılığı ile değerlendirmektedir. Şirketlerin ortakları arasında başka şirketlerin bulunması sınırlandırılmakta, bankaların şirketlerin politika oluşturma süreçlerine doğrudan katkısı mümkün değildir. Bankalar bu şirketlere kısa- orta vadeli kredi vererek performanslarını etkileyebilmektedir. Firma yönetiminin hissedarlar tarafından kontrolü esas itibariyle hisse senedi piyasası aracılığıyla olmaktadır (Işık ve Saygılı, 2006: 158).

Anglo-Sakson modelinde, tekli yönetim kurulu yapısı mevcuttur. Bünyesinde icracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini barındıran yönetim kurulu, yönetme ve denetleme sorumluluklarını kendi bünyesinde toplamaktadır. Yönetim kurulunda icracı ve icracı olmayan üyelerin bulunması, yönetim kurulunda üyelerin daha verimli

çalışmalarını sağlamaktadır. İcracı ve icracı olmayan üyeler genel kurul tarafından seçilir veya olumsuz bir durumda yine genel kurul tarafından ilişiği kesilir (Pape ve Weimer, 1999: 154). İcracı olan üyeler şirketin hedef ve stratejilerinin yerine getirilmesinde önemli görevlerinin yanında, icra yetkisi olmayan üyelere işleyiş hakkında düzenli rapor vermek zorundadır. İcracı olmayan üyelerin başlıca görevleri ise, şirket uygulamalarının kontrolü, denetimi ve gerekli görüldüğünde de tavsiyelerde bulunmaktır (Euro Shareholders, 2000: 7).

2.4.2. Alman Modeli

Kurumsal yönetim Alman modelinin en önemli aktörleri bankalar ve benzeri büyük kurumsal ortaklardır. Bu modelde bankalar ve şirketler hâkim hissedar konumundadır. Bankalar hem şirket hissedarı hem kredi veren hem de genel kurulda oy veren kurumlar olarak çok yönlü bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda şirketler aralarında herhangi bir endüstriyel veya ticari ilişki olmasa bile birbirlerinin hissedarı olabilmektedir. Bu tür mülkiyet yapısı karşılıklı bilgi alışverişini kolaylaştırırken aynı zamanda şirketlerin uzun vadeli ilişkiler içinde olmasına ve uzun vadeli stratejiler geliştirmelerine imkân verirken, diğer taraftan yeterince şeffaf olamayan uygulamaların yerleşmesine yol açabilmektedir. Bu yönüyle model, Japon modelini andırsa dahi aynı olduğu söylenemez fakat Anglo-Sakson modelinden tamamen farklıdır, çünkü Anglo-Sakson modelinde bankalar ve şirketler önemli kurumsal yatırımcılar değildir (EWMI, 2005: 10).

Alman modelinin Anglo-Sakson modeline göre temel farklılığı yönetim kurulunun ikili olmasıdır. İkili yönetim kurulu yapısında, şirket yönetimi, tamamen birbirinden ayrılmış olan yönetim kurulu ve denetim kurulu olmak üzere iki ayrı kuruldan oluşmaktadır. Denetim kurulu üyeleri, genel kurulda şirket ortakları tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle, genel kurulda ortaklara hesap vermesi gereken kişiler denetim kurulu üyeleridir. Yasal olarak denetim kurulunun görevi şirket faaliyetlerinin denetlenmesidir. Fakat pratikte, şirketin temel politikaları belirlenirken tavsiyelerde bulunabilmektedir. Bu modelde denetleme kurulunda işçi temsilcilerinin bulunma zorunluluğu vardır. Bundan dolayı hem Anglo-Sakson hem de Japon modellerinden ayrılmaktadır. Görevi, şirketin faaliyetlerinin yürütülmesi ve bunun için kararlar almak olan yönetim kurulu üyeleri denetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Denetim kurulu, yönetim kurulunun görevlerinde rol almamaktadır fakat gerekli hallerde bilgi

talep edebilmektedir. Böylece şirket yönetimi ve denetimi net olarak birbirinden ayrılmış olmaktadır (Garrod, 1996: 8-9; Pape ve Weimer, 1999: 157).

2.4.3. Latin Modeli

Latin modeli, firma kavramı ve kurumsal açıdan Anglo-Sakson ve Alman modelinin arasında yer almaktadır, fakat Alman modeline daha çok benzerlik göstermektedir. Modeller arasındaki en temel farklardan birisi yönetim kurulu yapısıdır. Anglo-Sakson’ da tekli yönetim kurulu yapısı, Alman modelin de ise ikili yönetim kurulu yapısı mevcuttur. Latin modelinde ise, yönetim kurulu opsiyoneldir. Örneğin, Fransa’da ki işletmelerin çok büyük bir çoğunluğu tekli yönetim kurulu yapısını benimsemiştir (Pape ve Weimer, 1999: 158; Crowter ve Seifi, 2011: 19).

Latin modelinde hissedar egemen bir yapı mevcuttur. Hissedarlar, Alman modelindeki hissedar yapısına göre daha etkili rol oynar ancak Anglo-Sakson ülkelerindeki kadar da belirleyici değildir. Aynı zamanda çalışanların yönetime etkisi Alman modelinden daha azdır (Alves veVicente, 2012: 5).

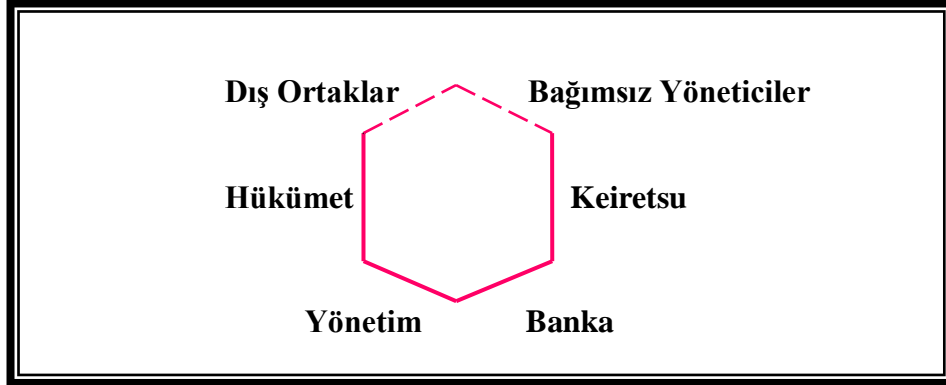
Latin modelde denetim komitesi özerk bir kurumdur yani yönetim kurulunun bir parçası değildir. Denetim kurulu bağımsızdır ve tek görevi yönetim kurulunu denetlemektir. Bu denetlemede, muhasebe defterlerinin kayıtları, yönetim raporları, mali yılın hesapları vb. yasal olarak gözden geçirilir. Denetim kurulunun bu özerk yapısı, denetim sürecinin daha etkili ve verimli olmasını sağlar (Alves veVicente, 2012: 5).

Latin modelinde genel olarak yöneticilerin performansına dayalı ödüllendirilmesi pek yaygın değildir. Bunun tek istisnası, Fransa’da Anglo-Sakson sisteme benzer şekilde uygulanmaktadır. Diğer Latin ülkelerinde ise bu uygulama yaygın değildir (Pape ve Weimer, 1999: 159).

2.4.4. Japon Modeli

Kurumsal yönetim Japon modeli çok yönlüdür. Bir ana banka ve bu ana bankayı merkez alan grup şirketlerinden ya da şirketler birliğinden oluşan keiretsu’ lar bulunur. Ana banka sistemi ve keiretsu Japon modelinin iki unsurudur. Hemen hemen tüm Japon şirketler bir ana bankayla yakın ilişkiindedir. Ana banka genelde şirketin en önemli ortaklarından biri durumundadır. Japon modelinde dört temel aktör bulunur. Bunlar, ana

banka, keiretsu veya bağılı şirket, yönetim ve hükümettir (İraz ve Zerenler, 2006: 769; EWMI, 2005: 6). Japon modeli aktörleri arasındaki ilişki Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil. 6 Japon Modeli Aktörleri Arasındaki İlişki

Kaynak:EWMI/PFS Program (2005). Three Models of Corporate Governance. Lectures on Corporate Governance : 1- 14.

Bu şekilde alttaki dört bağlantı hattı dört temel aktörü temsil eder. Bunlar; banka, keiretsu, hükümet ve yönetimdir. Dış ortaklar ve bağımsız yöneticilerden oluşan diğer iki aktör ise önemsiz rol oynadığı için üstteki açık hatlar ile gösterilmiştir.

Japon modelinde yönetim kurulu yapısı oldukça karmaşıktır. Yönetim kurulu, sorumlulukları birbirinden farklı olan denetim kurulu ve temsilci yönetimden oluşmaktadır. Anglo-Sakson modelindeki gibi yönetim kurulu üyeleri hissedarlar tarafından seçilir veya görevine son verilir (EWMI, 2005: 6).

Alman modeline benzer olarak bu modelde de çalışanlar ve hissedarlar yönetsel karar alma sürecinde rol alan belirgin paydaşlardır.

2.4.5. Kurumsal Yönetim Unsurları ve Modeller Arasındaki İlişki

Dünyada farklı kurumsal yönetim modelleri uygulanmaktadır. Uygulanmakta olan farklı kurumsal yönetim modelleri için, Weimer ve Pape ortak olan dokuz önemli kriter belirlemişlerdir. Söz konusu bu kriterler şöyledir;

- 1- Piyasanın yönelimi,
- 2- Firma kavramı,
- 3- Yönetim kurulu yapısı,
- 4- Yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları,

- 5- Menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi,
- 6- İşletmeleri kontrol eden harici bir mekanizmanın varlığı/ yokluğu ve etkinliği,
- 7- Sahiplik yoğunluğu,
- 8- Performansa dayalı ödüllendirme düzeyi,
- 9- Ekonomik ilişkilerin süresi.

Tablo 3. Kurumsal Yönetim Unsurları Ve Açıklanan Modeller Arasındaki İlişki

| Unsur | Anglo-Sakson Modeli | Alman Modeli | Latin Modeli | Japon Modeli |
|---|---------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Yönelim | Piyasa Yönelimli | Piyasa Yönelimli | Ağ Yönelimli | Ağ Yönelimli |
| Firma Kavramı | Aracı Firma | Kurumsal Firma | Kurumsal Firma | Kurumsal Firma |
| Yönetim Kurulunun Yapısı | Tek Fonksiyonlu (Yönetim) | İki Fonksiyonlu (Yönetim-Denetim) | Opsiyonel (Fransa), (Genelde Tek Fonksiyonlu) | Yönetim Kurulu Ve Vekil Yöneticiler Kurumu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu) |
| Önemli Çıkar Grupları | Hissedarlar | Bankalar (Almanya), Çalışanlar | Holdingleler, Hükümet, Aileler | Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar |
| Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi | Yüksek | Orta Seviyede/ Yüksek | Orta Seviyede | Yüksek |
| Kontrol Mekanizmasının Etkinliği | Etkin | Etkin Değil | Etkin Değil | Etkin Değil |
| Sahiplik Yoğunluğu | Düşük | Orta Seviyede/ Yüksek | Yüksek | Düşük/ Orta Seviyede |
| Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi | Yüksek | Düşük | Orta Seviyede | Düşük |
| Ekonomik İlişkilerin Süresi | Kısa Vadeli | Uzun Vadeli | Uzun Vadeli | Uzun Vadeli |

Kaynak: Pape, J ve Weimer, J. (1999). A Taxonomy Of Systems Of Corporate Governance. *Corporate Governance*. Vol 7 (2): 152- 166.

2.5. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Türkiye açısından nispeten yeni bir konu olan kurumsal yönetim düzenlemeleri, 90'lı yılların başından itibaren başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada yoğun bir şekilde gündemde yer almaya başlamıştır (Cansızlar, 2006: 37).

Türk iş dünyasının kurumsal yönetim anlayışı ve uygulamaları sınırlı kaldığından sermaye piyasasına olumlu etkileri sağlanamamaktadır. Sermaye piyasası ve kurumsal yatırımcılar piyasadan; bilgi ve şeffaflık, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunması, azınlık hissedar haklarının korunması, işletmeler arası hizmetlerin pazar fiyatında ve şeffaf olması konularında beklenti içindedir. Kurumsal yönetimin başarılı olabilmesi için; sürdürülebilir yapı oluşturmak, yenilikçi olmak, küresel trendleri anlamak, performans ve risk değerlendirmesi yapabilmek, ölçülebilir ve kıyaslanabilir yapı oluşturmak, denetime açık ve şeffaf olmak ve etik değerlere bağlı olmak gerekir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 79).

2.5.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)' nun kurumsal yönetime ilişkin olarak hazırladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi”, Türkiye’deki özellikle halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmak bakımından önemli bir çalışmadır. Rehber, halka açık şirketlerden başlayarak en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin, bu nedenle kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesinin ve uygulamanın izlenmesinin günümüzün gereği haline geldiği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Rehberin hazırlanması için birçok ülke düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanmış olan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar dikkate alınmıştır (Ergincan ve Gürbüz, 2004: 19).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberinde kurumsal yönetim ilkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şöyledir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 80-81):

1. İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler bulunmaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiş; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

2. İkinci bölümde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensiplere yer verilmiştir. Bu çerçevede, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca dünyadaki güncel gelişmeler ve Türkiye koşulları göz önüne alınarak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılara yer verilmiştir.
3. Üçüncü bölüm, menfaat veya paydaş grupları ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Menfaat sahibi, şirketin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kişi, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeyle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu bölümde işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlemesine yönelik prensipler bulunmaktadır.
4. Dördüncü bölümde ise yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komiteler ile yöneticilere ilişkin prensiplere yer verilmiştir. Yönetim kurulu bölümünde yönetim kurullarının iki tip yönetim kurulu üyesinden oluşması tavsiye edilmektedir. Bunlar icrada görevli olan (executive) ve olmayan (non-executive) üyelerdir. Eğer bir yönetim kurulu üyesi aynı zamanda, işletmede murahhas aza gibi idari bir görevde çalışıyorlarsa, bu yönetim kurulu üyesi icrada görevli yönetim kurulu üyesi olarak tanımlanmaktadır. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi ise, yönetim kurulu üyeliği haricinde işletmede başka herhangi bir idari görevi bulunmayan kişi olarak tanımlanmaktadır. İcra başkanı da, işletmenin esas sözleşmesinde belirtilen, uygulamanın en üst noktasında sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu kişi uluslararası yönetim sistemleri anlamında “Chief Executive Officer (CEO) olarak ifade edilmektedir. Eğer yönetim kurulu yapısında icra başkanı yoksa aynı işlev genel müdür tarafından yürütülür. İlkelerde işletmenin icra başkanı/genel müdür, genel koordinatör dâhil bunların yardımcıları, işletmenin

organizasyon şemasında yer alan ana birimlerin başında bulunan personel ve bunların yardımcıları, ayrıca yönetimde söz sahibi olan yönetim kurulu başkanına veya icra başkanı/genel müdüre doğrudan bağlı olarak çalışan personel ile birlikte danışman gibi diğer personel “yönetici” olarak adlandırılmaktadır.

SPK, kurumsal yönetim ilkelerinden şirketlerin haberdar olmalarını sağlamak ve şirketlerin kurumsal yönetimin neresinde olduklarını anlamak için hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketlere yönelik 26 Temmuz 2004’te kurumsal yönetim uygulama anketi yapılmıştır. Hisse senetleri İMKB’de işlem gören 303 işletmeye e-mail aracılığı ile gönderilen ankete 249 şirketten cevap gelmiştir. Bu cevapların 248’i değerlendirmeye alınmıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde öne çıkan hususlar şöyledir (SPK, 2004) :

Pay Sahipleri

1. Kurumsal Yönetim anlayışı için son derece önemli olan “pay sahipleri ile ilişkiler biriminin şirketlerin %50’si tarafından oluşturulduğu görülmektedir. İMKB 30 Endeksine dahil olan şirketler arasında ise bu oran %81’e çıkmaktadır.
2. Şirketlerin genel olarak pay devrini kısıtlayıcı uygulamalara gitmedikleri görülmektedir. Esas sözleşmede pay devrine çeşitli şartlar getirilmesinin şirketlerin %23’ünde söz konusu olduğu görülmüştür. Oran biraz daha yüksek (% 27) olmakla birlikte, bu durum İMKB 30 Endeksine dahil şirketler için de geçerlidir.
3. Şirketlerin çoğunluğunun kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikası olmadığı görülmektedir (%75). Kar dağıtım politikası olan 61 şirketin 16’sı İMKB 30 Endeksine dahil olup, kar dağıtım politikasına sahip olma oranı İMKB 30 Endeksine dahil şirketler arasında %61’e çıkmaktadır.
4. Şirketlerde en yaygın olarak ortaya çıkan imtiyaz şeklinin yönetim kurulu üyeliğine aday gösterme imtiyazı (%42) olduğu görülmektedir. Bunu oy hakkında imtiyaz (%21) ve denetim kuruluna aday göstermede imtiyaz (%18) takip etmektedir. İmtiyaz şekilleri bakımından İMKB 30 Endeksine dahil olan şirketlerle diğer şirketler arasında kayda değer bir farklılık olmadığı söylenebilmekle birlikte, yönetim kuruluna aday gösterme imtiyazını, İMKB

30 Endeks şirketlerinin belirgin şekilde daha az tanındıkları (%19) görülmektedir.

Kamuyu Aydınlatma Esasları

1. Şirketlerin büyük oranda kamuyu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisini haiz iki yöneticisi bulunmaktadır (%97). Ancak münhasıran kamuyu aydınlatma ile görevli personel istihdamı konusunda bu oran %68'e düşmektedir.
2. Şirketlerin %77'si yönetim kurulu tarafından hazırlanarak genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunulan "Bilgilendirme Politikası"na sahip değildir.
3. Şirketlerin sadece %31'i faaliyet raporlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine uyup uymadıkları konusunda bir bilgi vermektedir. Bu oran İMKB-30 şirketleri için %42'ye çıkmaktadır.
4. Şirketlerin önemli bir kısmı (%84) kendilerine ait internet sitelerine sahiptir. Ancak internet sitesinin kamuyu aydınlatma konusunda kullanımında büyük eksikliklere rastlanılmaktadır.
5. Şirketlerin sadece %36'sı dolaylı ortaklıktan arındırılmış gerçek kişi nihai ortaklarını kamuya açıklamaktadır.
6. Kilit yöneticiler ile önemli ortakların hisse senetleri ile ilgili yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklayan şirketlerin oranı %71, grup içi ticari – ticari olmayan ilişkileri kamuya duyuran şirketlerin oranı ise %68 olarak belirlenmiştir.
7. Faaliyet raporlarında istenilen standarda ulaşamamıştır. İMKB-30 endeksine dahil olan şirketlerin faaliyet raporlarında daha fazla bilgiye yer verilmesine rağmen genelde şirketlerin faaliyet raporlarında yer alması gereken bilgilerin yarısından fazlası pek çok şirketin faaliyet raporunda yer almamaktadır.

Menfaat Sahipleri

1. Şirketlerin menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin olarak politika ve prosedür belirleme konusunda genel olarak iyi düzeyde olduğu ve özellikle; çalışanlar, müşteriler, pay sahipleri ve alacaklılar konusunda şirketlerin yaklaşık yarısının belirlenmiş politika ve prosedürleri olduğu görülmektedir.

2. Çalışanlarının şirket yönetimine katılmasını destekleyici mekanizmalar oluşturulması sorusuna, şirketlerin yarısından fazlasının (%56) evet cevabı verdiği görülmektedir. Bu kriter dikkate alındığında İMKB 30 Endeksi kapsamındaki şirketler (%57) ile diğer şirketler arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir.
3. Çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim planları ve politikaları oluşturma konusuna şirketlerin neredeyse tamamının (%82) büyük önem verdiği görülmektedir. İMKB 30 Endeksi kapsamındaki şirketlerde bu oran %100'e çıkmıştır.
4. Sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikaları olup olmadığı şeklindeki soruya verilen cevaplardaki evet oranının %23'te kalması, şirketlerin henüz sosyal sorumluluk kavramının bilincinde olmadıklarını göstermektedir.

Yönetim Kurulu

1. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerimizin yalnızca %50'si yönetim kurulu tarafından kamuya açıklanmış misyon/vizyona sahiptir. Bu oran İMKB-30 endeksine dahil olan şirketlerde %69'a kadar çıkmakla birlikte %31'inin bu ilkeye uyum sağlamaması önemli bir eksikliktir.
2. Yönetim kurulu tarafından oluşturulan risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasına tüm şirketlerin %52'si sahipken bu oran İMKB-30 şirketleri için %69'a çıkmaktadır.
3. Şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturan şirketlerin oranı tüm şirketlerde %56, İMKB-30 şirketlerinde %65'tir. Ancak bu kuralları açıklayan şirketlerin oranı tüm şirketlerde %11'de, İMKB-30 şirketlerinde ise %19'da kalmıştır.
4. Şirketlerin yaklaşık %50'si yöneticilerine şirket ile rekabet etme konusunda yasak getirmiştir.
5. Şirketlerin yalnızca %15'i yönetim kurulu üyelerinde bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından bulunması gereken niteliklere esas sözleşmelerinde yer vermektedir.
6. Şirketlerin önemli çoğunluğu (İMKB-Tüm %78, İMKB-30 %88) yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeye sahiptir.

7. Tüm şirketlerin %26'sında, İMKB-30 endeksine dahil olan şirketlerin ise %42'sinde yönetim kurulunda bağımsız üye bulunduğu ifade edilmektedir. Ancak, Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan bağımsızlık kavramı ile ankete cevap veren şirketlerin bağımsızlık kavramı arasında farklılık olabileceği hususu dikkate alınmalıdır. Zira Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca bağımsız üyelere ilişkin hükümler esas sözleşmede yer almalıdır. Şirketlerimiz tarafından bu konuda yukarıdaki oranlarda Kurul'a yapılmış bir başvuru bulunmamaktadır.
8. Şirketlerimizin büyük çoğunluğu yönetim kuruluna sağlanacak mali hakların tespitinde performansa göre ödüllendirme uygulamamaktadır (İMKB-Tüm %96, İMKB-30 %92).
9. Şirketlerimizin yalnızca %9'u (İMKB-30 şirketlerinin %23'ü) kurumsal yönetim komitesinin faaliyetlerini yerine getirirken takip edeceği prosedüre sahiptir.

2.5.2. İMKB'de Kurumsal Yönetim

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (Endeks), İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri VIII, No:40 "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" (Tebliğ) kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notuna sahip şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur (İMKB, 2007: 1).

Kurumsal Yönetim derecelendirme notuna sahip olan şirketlerin dahil olacağı İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi 31 Ağustos 2007 tarihi itibarıyla, İMKB -100 endeksi' nin ilan edilen en son değeri başlangıç değeri alınarak hesaplanmaya başlanmıştır. İMKB Yönetim Kurulu 23 Şubat 2005 tarihinde, Kurumsal Yönetim Endeksinin, kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesi durumunda Borsa Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar vermişti. 23 Ağustos 2007 tarihi itibarıyla kurumsal yönetim derecelendirme notu en az 6 olan şirket sayısı 5'e ulaşmıştır. Çalışmanın hazırlandığı tarih itibarı ile endekste yer alan işletme sayısı 44 olmuştur. Endeksin kodu XKURY olarak belirlenmiştir (Atar, Çonkar ve Elitaş,2011: 90-91).

Bir şirket, SPK tarafından yetkilendirilerek derecelendirme kuruluşları listesine alınan derecelendirme kuruluşlarınca yapılan 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 alınır. Bir şirket birden fazla derecelendirme kuruluşundan derecelendirme notu almış ise, en son bildirilen derecelendirme notu dikkate alınır. Bu derecelendirme kuruluşlarından herhangi birisinin derecelendirme sözleşmesi herhangi bir nedenle sona erdiğinde veya derecelendirme kuruluşunun SPK tarafından “Derecelendirme Kuruluşları Listesi”nden çıkarılması halinde diğer derecelendirme kuruluşu tarafından verilen not dikkate alınır. Aşağıdaki şartlarda veya durumlarda Endeks kapsamında bulunan ilgili hisse senetleri Endeks'ten çıkarılır (İMKB, 2007: 1):

1. Hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan Gözaltı Pazarına alınması,
2. Yeni bildirilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun 6'dan düşük olması,
3. Hisse senetlerinin işlem sırasının kesintisiz 5 iş gününden fazla süre ile kapalı kalması,
4. Hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan sürekli çıkarılması,
5. Derecelendirme sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona erdiğinin Borsa'ya bildirilmesi,
6. Derecelendirme kuruluşunun Sermaye Piyasası Kurulu'nun “Derecelendirme Kuruluşları Listesi”nden çıkarıldığının Borsa'ya bildirilmesi,
7. Derecelendirme kuruluşunun bağımsızlığının ortadan kalktığının Borsa'ya bildirilmesi,

Yukarıdaki durumlardan en az birinin gerçekleşmesi halinde, ilgili hisse senetleri 2, 5, 6 ve 7. maddelere göre Borsa'ya bildirim yapıldığı günü takip eden ilk iş günü, 1 ve 4. maddelere göre Borsa Yönetim Kurulu kararının alındığı tarihi takip eden ilk iş günü, 3. maddeye göre işlem sırasının kapalı kaldığı 6. iş günü Endeks kapsamından çıkarılır.

2.5.3. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Kodu

OECD'nin 1999 yılında birçok ülke tarafından kabul edilmiş kurumsal yönetim ilkeleri TÜSİAD tarafından 2000 yılında Türkçeye çevrilmiş ve "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında yayınlanmıştır.

Daha sonra 2002 yılında TÜSİAD, özel şirketlerin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla kurumsal yönetimin ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk çerçevesinde nasıl yapılması gerektiği üzerinde durmakta ve bu çerçevede temel ilkeler ışığında kurumsal yönetimin bir şirkette oluşması, yerleşmesi ve iyi uygulanması için stratejik öneme ve en büyük sorumluluğa sahip yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı ve gündemleri gibi konular üzerine odaklandığı bir rapor olan "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı raporu hazırlamıştır (TÜSİAD, 2002: 4).

TÜSİAD'ın oluşturmuş olduğu bu raporda yer alan temel ilkelerin kurumsal yönetimin Türkiye'de en iyi uygulanabilmesi için bir başlangıç oluşturması amaçlanmıştır. Bu çalışmada ele alınan temel başlıklar şöyledir:

- Yönetim kurulu sorumlulukları,
- Yönetim kurulu üyeliği kriterleri,
- Yönetim kurulu üyelik yapısı,
- Yönetim kurulu üye seçimi, davet ve intibakı,
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması,
- Yönetim kurulu başkanının rolü,
- Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması,
- Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları, yeniden seçilme ve emeklilik,
- Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi
- Yönetim kurulunun ve icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi,
- Yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri,
- Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı,
- Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi.

2.5.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

TKYD, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla hareket eden bir sivil toplum kuruluşu olarak 2003 yılında kurulmuştur.

TKYD, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedefler (TKYD, 2013).

Dernek misyonunu; Türkiye ve bölge ülkelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak olarak, vizyonunu ise kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulmuş referans kurum olmak şeklinde belirlemiştir.

Dernek, kurumsal yönetim konusunda çalışmalar yapmakta, bu konuda ulusal ve uluslararası alandaki akademik çalışmaları takip ederek kamuoyuna açıklamaktadır. Bunun yanında dernek bu alanda çeşitli üniversitelerle işbirliği yaparak eğitim programları düzenlemektedir. Dernek, Boston Consulting Group (BCG) ile ortak bir çalışma yaparak “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırmasının gerçekleştirmiştir. Araştırma, Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin durum tespiti yapmayı, mevcut uygulamaları etkileyen çevresel koşulları belirlemeyi ve çevresel koşullar itibarıyla Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin Türk şirketlerinin uzun vadeli performansları üzerindeki olası etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Yıldırım, 2007: 82).

3. KARABÜK İLİ KOBİ'LERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde Karabük ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarını saptamaya yönelik yapılan çalışmanın tanıtılması için uygulama metodu ve elde edilen bulgular sunulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI

Araştırmanın tanımı yapılırken, araştırma alanı kısaca tanıtılacak ve araştırmanın amacından bahsedilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Alanı

Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan Karabük ili, 3 Nisan 1937'de Demir Çelik Fabrikalarının temelinin atılmasıyla bir sanayi şehri olarak doğmuş, ülkenin değişik yörelerinden insanların bir araya gelmesiyle oluşmuş olup, tarihi Safranbolu evleri ve antik kentleri ile bir turizm merkezidir. Ankara'nın 200 km kuzeyinde ve Karadeniz sahilinin 100 km güneyinde yer alan Batı Karadeniz Bölgesi ili Karabük kuzeyinde Bartın, kuzeybatısında Zonguldak, doğusunda Kastamonu, batısında Bolu ve güneyinde Çankırı illeri ile komşudur.

Türkiye'nin ilk demir-çelik entegre tesisi olan Karabük Demir Çelik Fabrikası, Karabük ilinin coğrafi konumu, maden kömürü havzasına ve sahile yakınlığı, demir yolu güzergahında bulunuşu ve stratejik uygunluğu nedeniyle burada kurulmuştur. İşletme, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasında bir motor işlevi görmüş, sanayi ve kent kültürünün oluşmasına hizmet etmiştir (Özdemir, Ersöz, Yavuz, Akgeyik ve Şenocak, 2004: 7). Bu nedenle il bir sanayi şehri olarak doğmuş demir ve çelik alanında faaliyet gösteren çok sayıda sanayi sektörü gelişmiştir. Karabük, çok uzun tarihi geçmişe sahip diğer yerleşim birimlerine göre, çok daha hızlı gelişmiş, kısa bir süre içinde modern bir kent haline gelmiştir.

Karabük bir sanayi şehri olarak doğmuş; demir ve çelik alanında faaliyet gösteren haddehaneler ve dökümhanelerle gelişmiştir. Bugün ise sanayi çeşitlenerek tek ürüne bağlılıktan kurtulma yolunda önemli aşamalar kaydetmiştir. Özellikle tekstil sektöründe önemli üretim artışları ve istihdam sağlanarak yurtdışına ihracat olanakları elde edilmiştir. Son dönemde ise önemli mermer rezervleri tespit edilerek işletmeye açılmış, mermer işleme tesislerinin kuruluş çalışmaları hızlanmıştır. Ayrıca; gıda,

kimya, orman ürünleri alanlarında faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünyanın gündemindedir. Rekabetin ve değişikliğin çok yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde önemli yer tutmaktadır. KOBİ'ler Dünya'da sanayinin ciddi bir bölümünü oluşturur hale gelmişlerdir. Aynı zamanda, Türkiye'de de istihdam ve iş olanakları yaratma ve yeniliklere açık olmaları açısından ekonominin temel taşı durumundadır. KOBİ'lerin yeni istihdam imkanları yaratması, sanayiye vasıflı eleman yetiştirmeleri, rekabetçi bir ortamın oluşması için çaba sarf etmeleri, bölgeler arası dengesizliğin giderilmesinde önemli rol oynamaları ve özellikle gelir dağılımı sorununa çözüm getirmeye çalışan kurumlar olmasından dolayı Türkiye ekonomisine önemli yararları bulunurken aynı zamanda bazı sorunlar da gündeme gelmektedir (Alptürk, 2008: 62-63). KOBİ'lerin varlıklarını uzun süre devam ettirememelerinin nedenleri arasında kurumsal yönetimin uygulanabilirliği konusunda karşılaşılan problemler gösterilebilir.

Ekonomik gelişmenin arada bir tökezlemesi kısmen, kurumsal yönetim uygulamalarındaki yetersizliklerden kaynaklanmaktadır. Çünkü işletmede uygulanacak kurumsal yönetim tekniklerinin en önemli sonuçlarından biri, uygulandığı işletmeye finansal güç ve dalgalanmalara karşı dayanıklılık kazandırmaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, güçlü finansal yapılara ve kurumsal yönetim modeline kavuşturulmadan, ekonominin her dalgalanmasında büyük sarsıntılarla karşılaşmak kaçınılmazdır (Aysan, 2007: 22- 23).

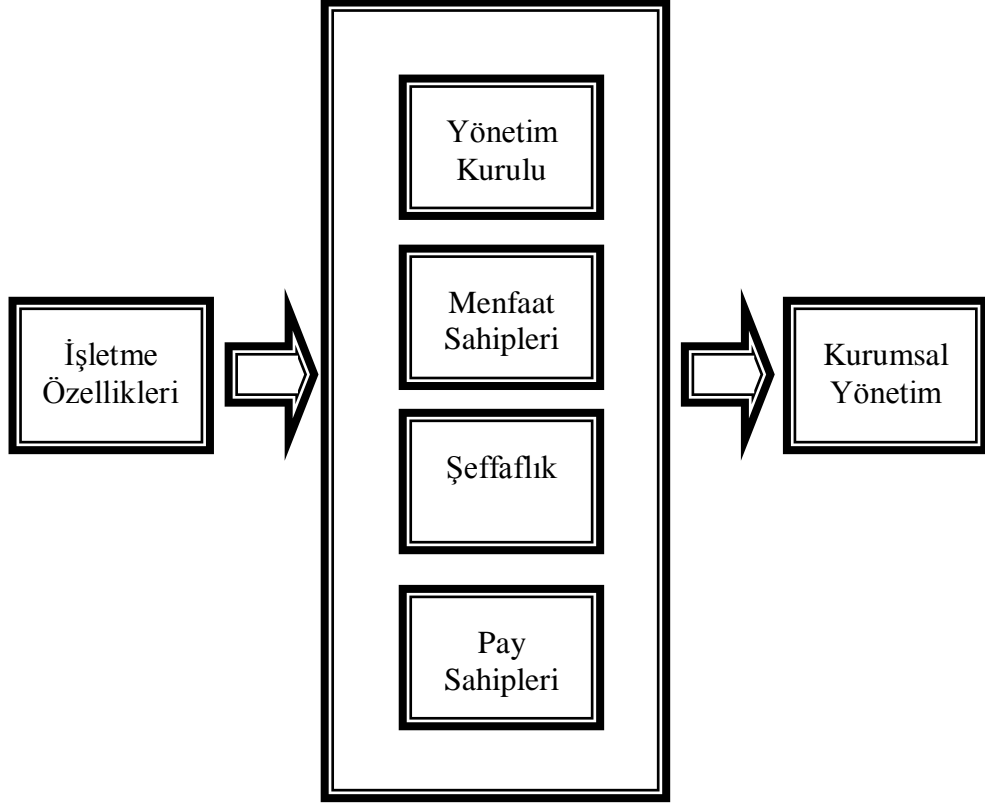
Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında, bu araştırmanın amacı; Karabük ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kurumsal yönetimin nasıl algılandığını ortaya koymaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme ve araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada problemleri, bu problemlerle ilgili durumları ve değişkenleri tanımlamayı hedefleyen tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Kurtuluş, 2004: 252). Araştırmanın modeli Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil.6 Araştırmanın Modeli

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın ana kütesini Karabük’te faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki 339 işletme oluşturmaktadır. Karabük’teki KOBİ’lerin kurumsal yönetim uygulamalarının belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırmada verilerin toplanması için nitel yöntemlerden biri olan anket uygulaması yapılmıştır.

Anket formu, 2005 yılında Gülten Eren Gümüştekin ve Ebru Adsan’ın “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli makalesinde kullanmış oldukları anket baz alınarak oluşturulmuştur. Anket işletmelerin genel durumunu anlamaya yönelik hazırlanan soruların yanında kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin 43 sorudan oluşmuş, aynı zamanda sadece aile şirketi olan işletmelerin cevaplaması istenilen 15 soru daha bulunmakta, yani toplamda

anket 58 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular yönetim kurulu, pay sahipleri, menfaat sahipleri ve şeffaflık alt başlıklarına ayrılmıştır. Ayrıca Yeni Türk Ticaret Kanununun getirmiş olduğu yeniliklere işletmelerin ne kadar uyumlu olduğunu anlamaya yönelik sorularda ankette yer almaktadır. Ankette 5'li likert ölçeği (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Anket işletmeler ziyaret edilerek yüz yüze yapılmıştır. İlk olarak pilot anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamadan elde edilen bilgiler doğrultusunda anket soruları revize edilerek yeni anket formu oluşturulmuştur. Ankete 93 KOBİ niteliğinde işletme katılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 15,0 istatistik paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiklere ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında, anketi cevaplayan işletme sorumlusunun ve işletmelerin özellikleri ile ilgili veriler frekans ve yüzde şeklinde değerlendirilmiştir. İşletmelerin kurumsal yönetimi nasıl algıladıklarını ölçmek için tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizine ait bulgular; tanımlayıcı bilgilere ait bulgular ve fonksiyonel değişkenlere ait bulgular olarak sunulmuştur.

3.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular

İşletmelerin ve katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde dağılımları şeklinde gösterilmiştir. Bu veriler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1.1. Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonları

Kurumsal yönetim uygulama kararları işletmenin üst düzey yönetimi tarafından alınır ve kurumsal yönetim uygulamaları bu kararlara göre şekillenmektedir. Bu sebeple, katılımcıların üst düzey ve orta kademe yöneticilerden oluşması anket sorularına verilen cevapların güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Anketi cevaplayan katılımcıların işletme içindeki pozisyonları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonları

| Pozisyon | Frekans | % |
|---------------------------------|---------|-------|
| Yönetim Kurulu Üyesi | 28 | 30,1 |
| Genel Müdür/ Yardımcısı | 10 | 10,8 |
| Birim Müdürü/ Yardımcısı | 29 | 31,2 |
| Diğer | 26 | 28,0 |
| Toplam | 93 | 100,0 |

Araştırma anketine cevap veren katılımcıların işletme içindeki pozisyonları (Tablo 4) incelendiğinde % 30,1'i yönetim kurulu üyesi, % 10,8'i genel müdür veya genel müdür yardımcısıdır. Katılımcıların % 31,2'si birim müdürü veya birim müdür yardımcılardan oluşan orta kademe yöneticileridir. Ankete cevap veren kişilerin % 28'ini farklı kademelerde çalışan uzmanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların sadece % 28'i normal çalışanlardan oluşurken, % 72 gibi önemli bir bölümü üst düzey ve orta kademedeki çalışan yöneticilerden meydana gelmiştir.

3.3.1.2. Katılımcıların Uzmanlık Alanları

Araştırmaya katılan katılımcıların şirket içi pozisyonları kadar işletmedeki uzmanlık alanı da önem arz etmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin işletmedeki çalışma alanları Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo5. Katılımcıların Uzmanlık Alanları

| Uzmanlık Alanı | Frekans | % |
|----------------------------|---------|-------|
| Üst Yönetim | 39 | 41,9 |
| İlgili Tüm Birimler | 9 | 9,7 |
| Muhasebe/ Finansman | 29 | 31,2 |
| Üretim | 8 | 8,6 |
| Diğer | 8 | 8,6 |
| Toplam | 93 | 100,0 |

Anket sorularını cevaplayan katılımcıların % 41,9'u üst yönetimden sorumlu kişilerdir. Anket formu işletme içinde tüm bölümlerin cevaplandırabileceği şekilde hazırlanmasına rağmen muhasebe ve finansman bölümü çalışanlarının ankete katılma oranı % 31,2'dir. Anketin diğer bölümler tarafından yanıtlanma oranı ise % 26,9'dur.

3.3.1.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Ankete cevap veren katılımcıların eğitim düzeyleri aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

| Eğitim düzeyi | Frekans | % |
|-----------------------|-----------|--------------|
| İlköğretim | 9 | 9,7 |
| Lise | 31 | 33,3 |
| Ön Lisans | 21 | 22,6 |
| Lisans | 28 | 30,1 |
| Yüksek Lisans/Doktora | 4 | 4,3 |
| Toplam | 93 | 100,0 |

Anketi cevaplayan katılımcıların en çok lise mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyindeki yoğunluk liseden sonra ön lisans ve lisans düzeyinde toplanmıştır.

3.3.1.4. Araştırmadaki İşletmelerin İş Kollarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sektörler Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. İşletmelerin İş Kollarına Göre Dağılımı

| Sektör | Frekans | % |
|----------------------|-----------|--------------|
| Demir-Çelik | 23 | 24,7 |
| Konfeksiyon | 7 | 7,5 |
| Gıda | 9 | 9,7 |
| Turizm | 14 | 15,1 |
| İnşaat | 10 | 10,8 |
| İmalat Sanayi | 12 | 12,9 |
| Diğer | 18 | 19,4 |
| Toplam | 93 | 100,0 |

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmeler daha çok (% 24,7) Demir-Çelik sektöründe faaliyet göstermektedirler. Demir çelik sektörünü, % 15,1 ile turizm, % 12,9 ile İmalat sanayi, % 10,8 ile İnşaat, % 9,7 ile Gıda, % 7,5 ile Konfeksiyon ve % 19,4 ile de diğer sektörler takip etmektedirler.

3.3.1.5. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Araştırma kapsamında incelenen 93 işletmenin faaliyet sürelerine göre dağılımları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

| Faaliyet süresi | Frekans | % |
|------------------------|----------------|----------|
| 1-5 | 9 | 9,7 |
| 6-10 | 16 | 17,2 |
| 11-15 | 25 | 26,9 |
| 16-20 | 17 | 18,3 |
| 21 + | 26 | 28,0 |
| Toplam | 93 | 100,0 |

Tablo 8 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki işletmeler içinde en çok % 28 ile 21 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır. Faaliyetlerini 11 ile 15 yıl arasında sürdüren işletmelerin oranı % 26,9’dur. 16 ile 20 yıl arası % 18,3 ve 6 ile 10 yıl arası %17,2 oranla işletmeler araştırma kapsamında bulunmaktadır. Aynı zamanda beş yıldan daha kısa süredir faaliyet gösteren işletmeler araştırma kapsamında bulunan işletmelerin % 9,7’sini oluşturmaktadır.

3.3.1.6. İşletmelerin Çalışan Sayıları

İşletmelerin büyüklüğü ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışan personel sayısının artmasıyla kurumsal yönetim uygulamalarının gelişeceği söylenebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayıları Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. İşletmelerin Çalışan Sayıları

| Çalışan Sayısı | Frekans | % |
|----------------|---------|-------|
| 1-10 | 30 | 32,3 |
| 11-25 | 20 | 21,5 |
| 26-50 | 16 | 17,2 |
| 51-100 | 13 | 14,0 |
| 101-150 | 6 | 6,5 |
| 151-200 | 2 | 2,2 |
| 201-250 | 6 | 6,5 |
| Toplam | 93 | 100,0 |

Türkiye mevzuatında, Kasım 2012’de yayımlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması” hakkında yönetmeliğe göre; 10 kişiden az çalışanı olan işletme mikro ölçekli, 50 kişiden az çalışanı olan işletme küçük ölçekli ve 250 kişiden az çalışanı olan işletme ise orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki işletmeler incelendiğinde, işletmelerin % 32,3’ünü mikro ölçekli işletmeler, % 38,7’sini küçük ölçekli ve % 29,2’sini ise orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

3.3.2. Fonksiyonel Bilgilere İlişkin Bulgular

Yönetim (müdürler) kurulu, menfaat sahipleri, şeffaflık ve pay sahipleri şeklinde gruplandırılan kurumsal yönetimin, işletmelerin çalışan sayıları, faaliyet süreleri, ait olduğu sektörler ve hukuki yapıları ile ilişkili olarak uygulanan tek yönlü ANOVA analizinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Öncelikle kurumsal yönetimin gruplarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ankette yönetim (müdürler) kurulu ile ilgili olarak 14 ayrı soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevapların genel ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Yönetim Kurulu Sorularının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| YÖNETİM (MÜDÜRLER) KURULU | \bar{X} | S.S |
|---|-----------|--------|
| Yapılan toplantılar mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilir. | 2,365 | 1,381 |
| Komiteler (denetleme, ücretlendirme gibi) işlevseldir ve yönetim (müdürler) kuruluna destek sağlamaktadır. | 1,817 | 1,141 |
| İşletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdür aynı kişilerdir. | 3,623 | 1, 768 |
| İşletme ile iletişimi yönetim (müdürler) kurulunda sağlayan görevlendirilmiş bir üye bulunmaktadır. | 1,957 | 1,131 |
| Yönetim (müdürler) kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi yeterlidir. | 2,139 | 1,147 |
| Farklı konularda uzman yönetim kurulu üyeleri vardır. | 1,946 | 1,145 |
| Yönetimde misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamalar yeterlidir. | 2,021 | 1,042 |
| Üst kurulda yer alan kişiler; işlerinde daha başarılı olmaları adına çalışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi olumlu özelliklere sahiptirler. | 3,784 | 1,531 |
| Yönetim (müdürler) kurulunda bir sonraki neslin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmaktadır. | 3,000 | 1,546 |
| Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ile ilgili herhangi bir düzenleme veya uygulama bulunmaktadır | 2,238 | 1,722 |
| Aileden yöneticiler, düzenleme ve uygulamalardan geçmişlerdir. | 3,333 | 1,447 |
| Bir sonraki neslin yönetime hazırlanmasında bilgi ve deneyim aktarım yöntemi yeterlidir | 3,400 | 1,454 |
| İşletme öncelikleri aile değerlerinin önündedir | 3,000 | 1,481 |
| Aile meseleleri, iş meselelerinden tamamen ayrı tutulur. | 3,523 | 1,517 |

Tablo 10 incelendiğinde, ankete katılan işletme çalışanlarının,“Yapılan toplantılar mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,36 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,38’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Komiteler (denetleme, ücretlendirme gibi) işlevseldir ve yönetim (müdürler) kuruluna destek sağlamaktadır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,81 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,14’dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ İşletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdür aynı kişilerdir.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,62 ortalama ile yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün aynı kişiler olduğu söylenebilir. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,76’dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ İşletme ile iletişimi yönetim (müdürler) kurulunda sağlayan görevlendirilmiş bir üye bulunmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,95 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,13'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Yönetim (müdürler) kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,13 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,14'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Farklı konularda uzman yönetim (müdürler) kurulu üyeleri vardır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,94 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,14'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Yönetimde misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamalar yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,02 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,04'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Üst kurulda yer alan kişiler; işlerinde daha başarılı olmaları adına çalışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi olumlu özelliklere sahiptirler” sorusuna verdikleri cevaplar 3,00 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,53'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Yönetim (müdürler) kurulunda bir sonraki neslin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,78 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,54'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının,“ Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ile ilgili herhangi bir düzenleme veya uygulama bulunmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,23 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,72'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Aileden yöneticiler, düzenleme ve uygulamalardan geçmişlerdir.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,33 ortalama ile

kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,44'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Bir sonraki neslin yönetime hazırlanmasında bilgi ve deneyim aktarım yöntemi yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,40 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,45'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “İşletme öncelikleri aile değerlerinin önündedir.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,00 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,48'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Aile meseleleri, iş meselelerinden tamamen ayrı tutulur.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,52 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,51'dir.

Ankette menfaat sahipleri ile ilgili toplam 9 soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevapların genel ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Menfaat Sahipleri Sorularının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| MENFAAT SAHİPLERİ | \bar{X} | S.S |
|---|-----------|-------|
| Menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler açıklanır. | 1,903 | 1,133 |
| Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getirilen uygulamalar bulunmaktadır. | 2,064 | 1,325 |
| Tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulurlar. | 3,311 | 1,398 |
| İş ile ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunur. | 3,667 | 1,384 |
| Tüketiciler ile ilgili olarak uzmanlardan yararlanılır. | 2,118 | 1,275 |
| Satışların verimliliğinin artırılması için, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara yer verilir. | 3,559 | 1,338 |
| Aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre yapılır. | 2,738 | 1,546 |
| Aile dışı çalışanlara, yetki ve sorumluluklar; kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilir. | 2,547 | 1,484 |
| Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği vardır. | 3,571 | 1,483 |

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler açıklanır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,90 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,13'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getirilen uygulamalar bulunmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,06 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,32’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulurlar” sorusuna verdikleri cevaplar 3,31 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,39’dur.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “İş ile ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunur” sorusuna verdikleri cevaplar 3,66 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmış olmakla birlikte katılıyorum seçeneğine daha yakındır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,38’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Tüketiciler ile ilgili olarak uzmanlardan yararlanılır” sorusuna verdikleri cevaplar 2,11 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,17’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Satışların verimliliğinin artırılması için, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara yer verilir.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,55 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmış olmakla birlikte katılıyorum seçeneğine daha yakındır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,33’dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre yapılır.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,73 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,54’dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Aile dışı çalışanlara, yetki ve sorumluluklar; kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,54 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,48’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği vardır.” sorusuna verdikleri cevaplar 3,57 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,48’dir.

Ankette şeffaflık kapsamına giren toplam 12 soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Şeffaflık İle İlgili Soruların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| ŞEFFAFLIK | \bar{X} | S.S |
|--|-----------|-------|
| Denetim kurulunda bağımsızlık ve objektiflik yer alır. | 1,903 | 1,133 |
| Gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler mevcuttur. | 2,387 | 1,327 |
| Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi yeterlidir. | 2,107 | 1,228 |
| Herhangi bir değişiklik, işletmenin fiyatında, üretiminde, satışında büyük bir etki yaratır. | 2,623 | 1,267 |
| Yıllık raporda genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilir. | 1,677 | 0,957 |
| Yönetim kalite standartlarına ilişkin çalışmalara yer verilir (İSO 9001, HACCP) | 3,741 | 1,488 |
| Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına ilişkin çalışmalar yeterlidir. | 2,440 | 1,378 |
| İşletmede kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama vardır. | 1,731 | 0,968 |
| Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistem mevcuttur. | 2,666 | 1,540 |
| Denetime aile üyeleri de tabi tutulur. | 2,214 | 1,406 |
| Aile üyelerinin değişime ve yeniliğe açık olmaları yeterlidir. | 2,833 | 1,341 |
| Aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi vardır. | 2,000 | 1,209 |

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Denetim kurulunda bağımsızlık ve objektiflik yer alır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,90 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,13’dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler mevcuttur.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,38 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,32’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,10 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,22’dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Herhangi bir değişiklik, işletmenin fiyatında, üretiminde, satışında büyük bir etki yaratır.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,62

ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,26'dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Yıllık raporda genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilir." sorusuna verdikleri cevaplar 1,67 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 0,95'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Yönetim kalite standartlarına ilişkin çalışmalara yer verilir (İSO 9001, HACCP)." sorusuna verdikleri cevaplar 3,74 ortalama ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmakla birlikte katılıyorum seçeneğine daha yakındır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,48'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına ilişkin çalışmalar yeterlidir." sorusuna verdikleri cevaplar 2,44 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,37'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "İşletmede kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama vardır." sorusuna verdikleri cevaplar 1,73 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 0,96'dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistem mevcuttur." sorusuna verdikleri cevaplar 2,66 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,45'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Denetime aile üyeleri de tabi tutulur." sorusuna verdikleri cevaplar 2,21 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,40'dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Aile üyelerinin değişime ve yeniliğe açık olmaları yeterlidir." sorusuna verdikleri cevaplar 2,83 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,34'dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının "Aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi vardır." sorusuna verdikleri

cevaplar 2,00 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,20'dir.

Ankette bulunan soruların 9 tanesi pay sahipleri ile ilgilidir. Bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 13'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 13. Pay Sahipleri İle İlgili Soruların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| PAY SAHİPLERİ | \bar{X} | S.S |
|---|-----------|-------|
| Pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler vardır. | 1,903 | 1,142 |
| İçeriden bilgi alarak gerçekleştirilen kural dışı alım satım ve usulsüzlük işlemlerini (insidertrading) önlemeye ilişkin çalışmalar yeterlidir. | 2,892 | 1,127 |
| Genel kurul toplantı bilgileri, düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaşmaktadır. | 2,817 | 1,503 |
| Ortaklık yapısının açık olması ve soru bırakmayacak şekilde duyurulması yeterlidir. | 2,419 | 1,401 |
| İşletme yönetimi-yatırımcı ilişkisi, işletmeniz açısından önemlidir. | 2,946 | 1,424 |
| Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine açıklık getirilmiştir. | 2,204 | 1,255 |
| Ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge vardır. | 1,935 | 1,300 |
| Pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin işletme açısından değerlendirilmesi yeterlidir. | 2,053 | 1,346 |
| Pay sahipliği açısından, sermayenin, aile harcamalarına karşı korunması yeterlidir. | 2,238 | 1,225 |

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler vardır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,90 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,14'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “İçeriden bilgi alarak gerçekleştirilen kural dışı alım satım ve usulsüzlük işlemlerini (insider trading) önlemeye ilişkin çalışmalar yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,89 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,12'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Genel kurul toplantı bilgileri, düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaşmaktadır” sorusuna verdikleri cevaplar 2,81 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,50'dir.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Ortaklık yapısının açık olması ve soru bırakmayacak şekilde duyurulması yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,41 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,40’dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “İşletme yönetimi-yatırımcı ilişkisi, işletmeniz açısından önemlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,94 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,42’dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine açıklık getirilmiştir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,20 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,25’dır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge vardır.” sorusuna verdikleri cevaplar 1,93 ortalama ile kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,30’dur.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin işletme açısından değerlendirilmesi yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,05 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,34’dür.

Ankete katılan işletme çalışanlarının “Pay sahipliği açısından, sermayenin, aile harcamalarına karşı korunması yeterlidir.” sorusuna verdikleri cevaplar 2,23 ortalama ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu soruya verilen cevapların standart sapması 1,22’dır.

3.3.2.1. Yönetim (Müdürler) Kuruluna İlişkin Bulgular

Yönetim (müdürler) kurulu yapısı ile araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14. Yönetim (Müdürler) Kurulu ve Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

| | Çalışan Sayısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|------------------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yönetim (Müdürler) Kurulu | 1-10 | 30 | 2,050 | 0,600 | 16,689 | 0,000 |
| | 11-25 | 20 | 2,187 | 0,417 | | |
| | 26-50 | 16 | 2,688 | 0,527 | | |
| | 51-100 | 13 | 3,034 | 0,537 | | |
| | 101-150 | 6 | 3,602 | 0,563 | | |
| | 151-200 | 2 | 3,553 | 0,277 | | |
| | 201-250 | 6 | 3,541 | 0,451 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,556 | 0,752 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre; işletmelerde çalışan kişi sayısı arasında yönetim (müdürler) kurulu bağlamında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ortaya çıkan ortalamalar ışığında; işletmelerin yönetim (müdürler) kurulu konusunda 101-150 çalışan sayısı ortalaması ile (ort =3,602) orta ölçekli işletmelerin en yüksek, 1-10 çalışan sayısı ortalaması ile (2,050) mikro ölçekli işletmelerin en düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, işletmelerde çalışan kişi sayısı arttıkça yönetim (müdürler) kurulu yapısı kurumsal yönetime daha uygun hale gelmektedir.

Yönetim (müdürler) kurulu yapısı ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. Yönetim (Müdürler) Kurulu ve Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişki

| | Faaliyet Süresi | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|------------------------------|------------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yönetim (Müdürler) Kurulu | 1-5 | 9 | 2,230 | 0,576 | 5,608 | 0,000 |
| | 6-10 | 16 | 2,321 | 0,532 | | |
| | 11-15 | 25 | 2,233 | 0,729 | | |
| | 16-20 | 17 | 2,700 | 0,771 | | |
| | 21 ve üstü | 26 | 3,028 | 0,702 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,556 | 0,752 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin faaliyet süreleri ile yönetim (müdürler) kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p= 0,000$) olduğu

görülmektedir. Ortaya çıkan ortalamalar göz önüne alındığında 21 yıl ve daha fazla süredir faaliyet halinde olan işletmelerin yönetim (müdürler) kurulu yapıları kurumsal yönetim uygulamalarına daha uygundur. Sonuç olarak, işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça yönetim (müdürler) kurulu yapıları kurumsal yönetim uygulamalarının gerektirdiği şekle yaklaşmaktadır.

Yönetim (müdürler) kurulu ile işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Yönetim (Müdürler) Kurulu ve Sektörler Arasındaki İlişki

| | Sektör | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|------------------------------|---------------|----|-----------|-------|--------|-------|
| Yönetim (Müdürler) Kurulu | Demir Çelik | 23 | 3,252 | 0,577 | 11,811 | 0,000 |
| | Tekstil | 7 | 2,535 | 0,683 | | |
| | Gıda | 9 | 2,881 | 0,714 | | |
| | Turizm | 14 | 1,864 | 0,470 | | |
| | İnşaat | 10 | 2,739 | 0,676 | | |
| | İmalat Sanayi | 12 | 2,332 | 0,599 | | |
| | Diğer | 18 | 2,096 | 0,445 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,556 | 0,752 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, yönetim (müdürler) kurulu yapıları ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler arasında anlamlı bir farklılaşma ($p= 0,000$) görülmektedir. Sektörler arasında, demir çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında yönetim (müdürler) kurulu yapısının daha güçlü olduğu söylenebilir.

Yönetim (müdürler) kurulu yapısı ve işletmelerin hukuki yapıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Yönetim (Müdürler) Kurulu ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki

| | Hukuki Yapı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|------------------------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Yönetim (Müdürler) Kurulu | Ferdi Mülkiyet | 2 | 2,625 | 0,707 | 3,498 | 0,034 |
| | Limited Şirket | 72 | 2,450 | 0,717 | | |
| | Anonim Şirket | 19 | 2,949 | 0,790 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,556 | 0,752 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin hukuki yapıları ile yönetim (müdürler) kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,034$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler içinde hukuki yapısı anonim şirket olanların kurumsal yönetim için olması gereken yönetim (müdürler) kurulu yapısına daha yakın olduğu söylenebilir.

3.3.2.2. Menfaat Sahiplerine İlişkin Bulgular

Menfaat sahipleri ile ilgili işletmelerin uygulamaları çalışan sayısı, faaliyet süresi, sektör ve hukuki yapılarına göre değerlendirilmiştir.

İşletmelerin menfaat sahiplerine yönelik uygulamaları ile çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Menfaat Sahipleri ve Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki

| | Çalışan Sayısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Menfaat Sahipleri | 1-10 | 30 | 2,118 | 0,574 | 17,746 | 0,000 |
| | 11-25 | 20 | 2,511 | 0,685 | | |
| | 26-50 | 16 | 3,010 | 0,675 | | |
| | 51-100 | 13 | 3,465 | 0,596 | | |
| | 101-150 | 6 | 3,787 | 0,439 | | |
| | 151-200 | 2 | 4,000 | 0,471 | | |
| | 201-250 | 6 | 4,055 | 0,583 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,817 | 0,889 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili politikaları ile çalışan sayıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Çalışan sayıları 201 ve 250 arasında olan yani orta ölçekli işletmelerde kurumsal yönetim kapsamında, menfaat sahipleri ile ilgili politikalar daha güçlüdür. Araştırmaya katılan işletmeler içerisinde, menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalar, mikro ölçekli işletmelerde en düşük, küçük ölçekli işletmelerde biraz daha yüksek ve orta ölçekli işletmelerde en yüksek düzeydedir. Sonuç olarak, işletmelerde çalışan sayısı arttıkça, işletmenin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları kurumsal yönetime göre şekil almaktadır.

İşletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları ve faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Menfaat Sahipleri İle Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki

| | Faaliyet Süresi | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-------------------|------------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Menfaat Sahipleri | 1-5 | 9 | 2,321 | 0,670 | 5,914 | 0,000 |
| | 6-10 | 16 | 2,673 | 0,731 | | |
| | 11-15 | 25 | 2,468 | 0,842 | | |
| | 16-20 | 17 | 2,790 | 0,961 | | |
| | 21 ve üstü | 26 | 3,431 | 0,744 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,817 | 0,889 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre; işletmelerin faaliyet süreleri ile menfaat sahiplerine yönelik politikaları uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma(p=0,000) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler arasında 21 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili politikaları kurumsal yönetim açısından daha güçlüdür. Henüz yeni kurulmuş sayılan 1-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerde menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalar yetersizdir. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça menfaat sahiplerine ilişkin uygulamaları kurumsal yönetim çerçevesinde şekillenmektedir.

İşletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 20’ de gösterilmiştir.

Tablo 20. Menfaat Sahipleri ve Sektörler Arasındaki İlişki

| | Sektör | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-------------------|---------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Menfaat Sahipleri | Demir Çelik | 23 | 3,601 | 0,670 | 10,881 | 0,000 |
| | Tekstil | 7 | 2,873 | 0,620 | | |
| | Gıda | 9 | 3,290 | 0,844 | | |
| | Turizm | 14 | 2,043 | 0,523 | | |
| | İnşaat | 10 | 2,983 | 0,937 | | |
| | İmalat Sanayi | 12 | 2,527 | 0,759 | | |
| | Diğer | 18 | 2,262 | 0,573 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,817 | 0,889 | | |

Elde edilen test sonuçları incelendiğinde, kurumsal yönetim alt gruplarından olan menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalar ve işletmelerin sektörleri arasında anlamlı

bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler içerisinde demir- çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili politikaları kurumsal yönetimin öngördüğüne daha yakın durumdadır. Demir- çelik sektörünü takiben gıda sektöründe de menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaların nispeten daha iyi durumda olduğu görülmektedir.

İşletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili politikaları ve işletmelerin hukuki yapıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Menfaat Sahipleri ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki

| | Hukuki Yapı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|----------------|--------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yönetim Kurulu | Ferdi Mülkiyet | 2 | 3,233 | 0,235 | 3,273 | 0,042 |
| | Limited Şirket | 72 | 2,693 | 0,894 | | |
| | Anonim Şirket | 19 | 3,333 | 0,778 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,817 | 0,889 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin hukuki yapıları ile menfaat sahipleri hakkındaki uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,042$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan anonim şirketlerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının kurumsal yönetimin gerektirdiklerine daha yakın olduğu görülmektedir.

3.3.2.3. Şeffaflık İle İlgili Bulgular

İşletmelerin şeffaflık ile ilgili uygulamaları çalışan sayısı, faaliyet süresi, sektör ve hukuki yapılarına göre değerlendirilmiştir

İşletmelerin şeffaflık uygulamaları ve çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Şeffaflık ve Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

| | Çalışan Sayısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-----------|-----------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Şeffaflık | 1-10 | 30 | 1,596 | 0,424 | 32,922 | 0,000 |
| | 11-25 | 20 | 2,031 | 0,366 | | |
| | 26-50 | 16 | 2,622 | 0,655 | | |
| | 51-100 | 13 | 3,103 | 0,546 | | |
| | 101-150 | 6 | 3,139 | 0,509 | | |
| | 151-200 | 2 | 4,000 | 0,000 | | |
| | 201-250 | 6 | 3,479 | 0,215 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,350 | 0,832 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin şeffaflık uygulamaları ile çalışan sayıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Şeffaflık ile ilgili uygulamalar mikro ölçekli işletmelerde en düşük, küçük ölçekli işletmelerde daha yüksek ve orta ölçekli işletmelerde ise en yüksek olarak görülmektedir.

İşletmelerin şeffaflık uygulamaları ve faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23.Şeffaflık Ve Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki

| | Faaliyet Süresi | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-----------|------------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Şeffaflık | 1-5 | 9 | 2,033 | 0,598 | 4,566 | 0,002 |
| | 6-10 | 16 | 2,170 | 0,582 | | |
| | 11-15 | 25 | 2,031 | 0,789 | | |
| | 16-20 | 17 | 2,359 | 0,879 | | |
| | 21 ve üstü | 26 | 2,869 | 0,837 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,350 | 0,832 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin şeffaflık uygulamaları ve faaliyet süreleri arasında oldukça anlamlı bir farklılık ($p= 0,002$) olduğu görülmektedir. 21 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerde şeffaflık ile ilgili uygulamalarının diğer işletmelere oranla en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet süresi arttıkça şeffaflık ile ilgili olan uygulamalar kurumsal yönetime daha uygun şekil almaktadır.

İşletmelerin şeffaflık ile ilgili politikaları ve faaliyet gösterdikleri sektörler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24. Şeffaflık ve Sektörler Arasındaki İlişki

| | Sektör | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-----------|---------------|----|-----------|-------|--------|-------|
| Şeffaflık | Demir Çelik | 23 | 3,075 | 0,683 | 11,539 | 0,000 |
| | Tekstil | 7 | 2,439 | 0,706 | | |
| | Gıda | 9 | 2,864 | 0,985 | | |
| | Turizm | 14 | 1,734 | 0,290 | | |
| | İnşaat | 10 | 2,387 | 0,882 | | |
| | İmalat Sanayi | 12 | 2,234 | 0,611 | | |
| | Diğer | 18 | 1,665 | 0,350 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,350 | 0,832 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin şeffaflık uygulamaları ile faaliyet gösterdikleri sektörler arasında anlamlı bir farklılaşma ($p= 0,000$) olduğu görülmektedir. Tablo 24 incelendiğinde, demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin şeffaflık konusunda diğer tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere oranla daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

İşletmelerin şeffaflık uygulamaları ve hukuki yapıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25.Şeffaflık ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki

| | Hukuki Yapı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-----------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Şeffaflık | Ferdi Mülkiyet | 2 | 2,871 | 0,972 | 6,304 | 0,003 |
| | Limited Şirket | 72 | 2,193 | 0,780 | | |
| | Anonim Şirket | 19 | 2,882 | 0,808 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,350 | 0,832 | | |

Elde edilen bulgular, işletmelerin şeffaflık uygulamaları ve hukuki yapıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,003$) olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki anonim şirketlerde şeffaflık uygulamaları daha kaliteli olarak yürütülmektedir.

3.3.2.4. Pay Sahiplerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin pay sahipleri ile ilgili uygulamaları çalışan sayısı, faaliyet süresi, sektör ve hukuki yapılarına göre karşılaştırılmıştır.

İşletmelerin pay sahiplerine ilişkin uygulamaları ve çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Pay Sahipleri Ve Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki

| | Çalışan Sayısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|---------------|----------------|----|-----------|-------|--------|-------|
| Pay Sahipleri | 1-10 | 30 | 1,466 | 0,417 | 38,622 | 0,000 |
| | 11-25 | 20 | 1,912 | 0,346 | | |
| | 26-50 | 16 | 2,773 | 0,852 | | |
| | 51-100 | 13 | 3,038 | 0,812 | | |
| | 101-150 | 6 | 4,041 | 0,458 | | |
| | 151-200 | 2 | 4,125 | 0,176 | | |
| | 201-250 | 6 | 4,041 | 0,491 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,396 | 1,069 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin pay sahipleri ile ilgili politikaları ve çalışan sayıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. İşletmelerdeki pay sahipleri ile ilgili politikalar işletmelerin çalışan sayıları arttıkça daha istenilen düzeye çıkmaktadır. Tablo incelendiğinde, mikro ölçekli işletmelerde pay sahiplerine ilişkin düzenlemeler yetersizdir. Küçük ölçekli işletmelerde uygulamalar mikro ölçekli işletmelere oranla daha iyi durumdadır. Orta ölçekli işletmelerde ise pay sahiplerine yönelik yapılan uygulamalar diğer işletmelere oranla kurumsal yönetime daha uygun şekillenmiştir.

İşletmelerin pay sahipleri ile ilgili politikaları ve faaliyet süreleri arasındaki anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. Pay Sahipleri ve Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişki

| | Faaliyet Süresi | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|---------------|------------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Pay Sahipleri | 1-5 | 9 | 2,321 | 0,670 | 5,914 | 0,000 |
| | 6-10 | 16 | 2,673 | 0,731 | | |
| | 11-15 | 25 | 2,468 | 0,842 | | |
| | 16-20 | 17 | 2,790 | 0,961 | | |
| | 21 ve üstü | 26 | 3,431 | 0,744 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,817 | 0,889 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin pay sahipleri ile ilgili uygulamaları ve faaliyet süreleri arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler içerisinde 21 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren firmalar pay sahipliği hususunda daha olumlu politikalara sahiptir. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça pay sahipliği politikaları kurumsal yönetim ilkeleri ile daha uyumlu hale geldiği görülmektedir.

İşletmelerin pay sahipliği hususundaki politikaları ve faaliyet gösterdikleri sektörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Pay Sahipleri ve Sektörler Arasındaki İlişki

| | Sektör | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|---------------|---------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Pay Sahipleri | Demir Çelik | 23 | 3,407 | 0,963 | 11,807 | 0,000 |
| | Tekstil | 7 | 2,571 | 1,222 | | |
| | Gıda | 9 | 2,777 | 0,961 | | |
| | Turizm | 14 | 1,642 | 0,456 | | |
| | İnşaat | 10 | 2,587 | 1,132 | | |
| | İmalat Sanayi | 12 | 2,052 | 0,629 | | |
| | Diğer | 18 | 1,555 | 0,364 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,396 | 1,069 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin pay sahipleri ile ilgili uygulamaları ve faaliyette buldukları sektörler arasındaki oldukça anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler içerisinde demir- çelik

sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin pay sahipliği hususunda daha kurumsal yönetim uygulamalarına yatkın politikalar benimsediği görülmektedir.

İşletmelerin pay sahipleri ile ilgili politikaları ve hukuki yapıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Pay Sahipliği ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki

| | Hukuki Yapı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|---------------|--------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Pay Sahipleri | Ferdi Mülkiyet | 2 | 2,687 | 0,618 | 9,080 | 0,000 |
| | Limited Şirket | 72 | 2,164 | 0,964 | | |
| | Anonim Şirket | 19 | 3,243 | 1,081 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,396 | 1,069 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin pay sahipleri ile ilgili politikaları ve hukuki yapıları arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) bulunmaktadır. Araştırma içerisindeki anonim şirketlerde pay sahipliği politikalarını daha olumlu olarak uyguladıkları söylenebilir.

3.3.2.5. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na İlişkin Bulgular

İşletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunluğu, işletmelerin çalışan sayıları, faaliyet süreleri, sektörleri ve hukuki yapıları baz alınarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunluğu ile işletmelerin çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki

| | Çalışan Sayısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|--------------------------|-----------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yeni Türk Ticaret Kanunu | 1-10 | 30 | 1,987 | 0,552 | 23,253 | 0,000 |
| | 11-25 | 20 | 2,393 | 0,582 | | |
| | 26-50 | 16 | 3,007 | 0,733 | | |
| | 51-100 | 13 | 3,403 | 0,489 | | |
| | 101-150 | 6 | 4,000 | 0,684 | | |
| | 151-200 | 2 | 4,125 | 0,353 | | |
| | 201-250 | 6 | 4,062 | 0,655 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,758 | 0,938 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları ile çalışan sayıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) vardır. Araştırma kapsamındaki orta ölçekli işletmeler Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği uygulamalara daha çabuk uyum gösterebilecektir. Diğer mikro ölçekli ve küçük ölçekli işletmelere göre mevcut uygulamaları Kanun'un getirdiklerine benzerlik göstermektedir.

İşletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları ile faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Faaliyet Süreleri Arasındaki İlişki

| | Faaliyet Süresi | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|--------------------------|------------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yeni Türk Ticaret Kanunu | 1-5 | 9 | 2,569 | 0,798 | 4,991 | 0,001 |
| | 6-10 | 16 | 2,507 | 0,729 | | |
| | 11-15 | 25 | 2,295 | 0,880 | | |
| | 16-20 | 17 | 2,941 | 1,022 | | |
| | 21 ve üstü | 26 | 3,302 | 0,838 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,758 | 0,938 | | |

İşletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları ile faaliyet süreleri arasında oldukça anlamlı bir farklılaşma ($p=0,001$) söz konusudur. Araştırma kapsamındaki işletmeler içerisinde 21 veya daha uzun yıllardır faaliyet gösteren

firmaların Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında zorunlu kıldığı uygulamalara daha yakın politikalar izledikleri söylenebilir.

İşletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları ve faaliyet gösterdikleri sektörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32. Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Sektörler Arasındaki İlişki

| | Sektör | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|--------------------------|---------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yeni Türk Ticaret Kanunu | Demir Çelik | 23 | 3,608 | 0,843 | 11,570 | 0,000 |
| | Tekstil | 7 | 2,589 | 0,783 | | |
| | Gıda | 9 | 3,180 | 0,838 | | |
| | Turizm | 14 | 1,866 | 0,605 | | |
| | İnşaat | 10 | 2,875 | 0,719 | | |
| | İmalat Sanayi | 12 | 2,583 | 0,771 | | |
| | Diğer | 18 | 2,270 | 0,577 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,758 | 0,938 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları faaliyet gösterdikleri sektörler arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılmış olan işletmelerden demir- çelik sektöründe faaliyet gösterenler Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirmiş olduğu yeniliklere daha kolay adapte olabilir durumdadır.

İşletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları ve hukuki yapıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren bulgular Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Uygunlukları ve Hukuki Yapı Arasındaki İlişki

| | Hukuki Yapı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|--------------------------|--------------------|----------|-----------|------------|----------|----------|
| Yeni Türk Ticaret Kanunu | Ferdi Mülkiyet | 2 | 3,812 | 0,265 | 8,726 | 0,000 |
| | Limited Şirket | 72 | 2,557 | 0,880 | | |
| | Anonim Şirket | 19 | 3,407 | 0,839 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,758 | 0,938 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uygunlukları ve hukuki yapıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,000$) olduğu

görülmektedir. Araştırmaya katılmış olan işletmelerden ferdi mülkiyete sahip olan işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirmiş olduğu yeniliklere daha kolay adapte olabileceği söylenebilir.

3.3.2.6. Aile İşletmeleri İle Diğer İşletmeler Arasındaki Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Araştırma kapsamında 93 küçük ve orta büyüklükteki işletmeye anket uygulaması yapılmıştır, bunların 42 tanesi aile işletmesidir. Kurumsal yönetim uygulamalarında, aile işletmeleri ile diğer küçük ve orta büyüklükteki işletmeler arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını anlamak için one sample t testi uygulanmıştır.

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında farklılık olup olmadığı, yönetim kurulu, menfaat sahipleri, şeffaflık ve pay sahipleri uygulamaları baz alınarak değerlendirilmiştir.

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında yönetim kurulları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren Tablo 34 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 34. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu

| | Sermaye Yapısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|----------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Yönetim Kurulu | Aile İşletmesi | 42 | 2,573 | 0,702 | 2,304 | 0,132 |
| | Diğer | 51 | 2,541 | 0,798 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,557 | 0,750 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, aile işletmeleri ile diğer KOBİ'lerin yönetim kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,132$) olmadığı görülmektedir. Yani Karabük'teki aile işletmelerinin ve diğer KOBİ niteliğindeki işletmelerin yönetim kurulu yapılarının benzer nitelikte olduğu söylenebilir ve arasında herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren Tablo 35 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 35. Aile İşletmelerinde Menfaat Sahipliği Uygulamaları

| | Sermaye Yapısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-------------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Menfaat Sahipleri | Aile İşletmesi | 42 | 2,751 | 0,827 | 1,429 | 0,235 |
| | Diğer | 51 | 2,872 | 0,941 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,811 | 0,884 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, aile işletmeleri ile diğer KOBİ'lerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,235$) olmadığı görülmektedir. Yani Karabük'teki aile işletmelerinin ve diğer KOBİ niteliğindeki işletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında şeffaflık ile ilgili uygulamalar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren Tablo 36 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 36. Aile İşletmelerinde Şeffaflık Uygulamaları

| | Sermaye Yapısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|-----------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Şeffaflık | Aile İşletmesi | 42 | 2,307 | 0,831 | 0,260 | 0,611 |
| | Diğer | 51 | 2,384 | 0,840 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,345 | 0,835 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, aile işletmeleri ile diğer KOBİ'lerin şeffaflık ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,611$) olmadığı görülmektedir. Yani Karabük'teki aile işletmelerinin ve diğer KOBİ niteliğindeki işletmelerin şeffaflık ile ilgili uygulamalarının benzer nitelikte olduğu söylenebilir ve arasında herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında pay sahipleri ile ilgili uygulamalar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren Tablo 37 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 37. Aile İşletmelerinde Pay Sahipliği Uygulamaları

| | Sermaye Yapısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|---------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Pay Sahipleri | Aile İşletmesi | 42 | 2,256 | 0,934 | 4,825 | 0,031 |
| | Diğer | 51 | 2,512 | 1,164 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,384 | 1,049 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, aile işletmeleri ile diğer KOBİ'lerin pay sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,031$) olduğu görülmektedir. Yani Karabük'teki aile işletmelerinin ve diğer KOBİ niteliğindeki işletmelerin pay sahipleri ile ilgili uygulamaları benzer nitelikte değildir. Aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin pay sahipleri ile ilgili politikaları ve uygulamaları aile işletmelerine göre kurumsal yönetimin istediği düzeye daha yakındır.

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında Yeni Türk Ticaret Kanununun getirmiş olduğu yenilikler ile ilgili uygulamaları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren tablo 38 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 38. Aile İşletmelerinde Yeni Türk Ticaret Kanunu Uygulamaları

| | Sermaye Yapısı | N | \bar{X} | s.s | f | p |
|--------------------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| Yeni Türk Ticaret Kanunu | Aile İşletmesi | 42 | 2,604 | 0,759 | 5,235 | 0,024 |
| | Diğer | 51 | 2,884 | 1,053 | | |
| | TOPLAM | 93 | 2,744 | 0,906 | | |

Elde edilen test sonuçlarına göre, aile işletmeleri ile diğer KOBİ'lerin Yeni Türk Ticaret Kanununun getirmiş olduğu yenilikler ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma ($p=0,024$) olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, Karabük'teki aile işletmelerinin ve diğer KOBİ niteliğindeki işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği yenilikler ile ilgili uygulamaları benzer nitelikte değildir. Aile işletmesi olmayan KOBİ'lerin Yeni Türk Ticaret Kanununun getirdiği yeniliklere daha kolay adapte olacağı söylenebilir.

SONUÇ

Yaşanan küreleşme ile birlikte ülke sınırları önemini giderek kaybetmektedir ve finansal piyasalarda fon transferleri sınırsız olarak hareket etmektedir. Günümüzde işletmeler finansal ihtiyaçlarını sadece iç piyasadan karşılamamakta, uluslararası sermaye hareketlerinden pay almaya çalışmaktadırlar. Yatırımcıların karşısında fon arz eden konumunda olanların seçenekleri artmakta ve uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Bu gelişmelerin yaşanması ile birlikte ilgili piyasalarda menfaat sahiplerinin haklarını en iyi şekilde korumak için güvenilir sistemlerin oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Gerek kurumların gerekse işletmelerin oluşturacakları yönetim sistemlerinde herkes tarafından kabul edilen standart ve ilkeler belirlenmiştir. Bu standart ve ilkelerin belirlenmesi kurumsal yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu ilkelere de kurumsal yönetim ilkelere adı verilmektedir.

Günümüzde sermaye piyasalarının etkinliği konusunda karşımıza çıkan kavramlardan bazıları şeffaflık, hissedarların haklarının korunması, hissedarların eşit muamele görmesi ve işletme yönetiminin sorumluluklarıdır. Bu kavramlar aslında kurumsal yönetim anlayışını oluşturur. Çünkü kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul edilen evrensel ilkeler şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adaletliliklerdir. Uluslar arası alanda yaşanan finansal krizler muhasebe skandalları ve işletme başarısızlıkları son yıllarda kurumsal yönetimi gündeme taşımış ve OECD' nin öncülüğünde tüm işletmelere yönelik gönüllü uygulama temeline dayalı kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm paydaşların haklarını ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Kurumsal yönetim şirketlerin rekabetçi doğasının gelişmesine katkıda bulunarak, küreselleşen piyasalarda yatırımcı değerini maksimize etmeyi hedeflemektedir.

Kurumsal yönetim uygulamaları iyi uygulandığında şirketler açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Yüksek kalitedeki kurumsal yönetim; düşük sermaye maliyeti, finansal kapasite ve likiditede artış, artan kredibilite ve krizlerin daha kolay üstesinden gelme anlamını taşımaktadır. Bu nedenle, kurumsal yönetim pay sahipliğinin ve oy haklarının güvencesini, kamunun tam aydınlatılmasını ve şirket birleşmeleri, iştirak

veya varlık satışı gibi önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılımı ifade etmektedir. Ayrıca şirket çalışanları ve borç verenler gibi diğer menfaat sahipleri de iyi kurumsal yönetimden fayda sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı yapmakta, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta, araştırma ve teknolojik yenilik faaliyetlerini artırmakta ve firmanın örgütlenme biçimini değiştirmek suretiyle firmaların verimliliklerini artırmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirildiği bu çalışmada, Karabük' teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarına bakış açıları incelenmiştir. Çalışmada, kurumsal yönetim genel olarak, yönetim (müdürler) kurulu, menfaat sahipleri, şeffaflık ve pay sahipleri olmak üzere 4 bölüm altında incelenmiştir ve bölümler çalışan sayısı, faaliyet süresi, sektör ve hukuki yapılarına göre değerlendirilmiştir.

Yönetim kurulu ile ilgili bulgulara bakıldığında, Karabük'teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışan sayıları ile yönetim (müdürler) kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Orta ölçekli işletmelerin yönetim (müdürler) kurulu yapılarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışan sayısı arttıkça yönetim (müdürler) kurulu yapılarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile yönetim (müdürler) kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 21 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren firmaların yönetim (müdürler) kurulu yapılarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça yönetim (müdürler) kurulu yapılarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin sektörleri ile yönetim (müdürler) kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Demir-Çelik sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetim (müdürler) kurulu yapılarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Karabük'te faaliyet gösteren KOBİ'lerin hukuki yapıları ile yönetim (müdürler) kurulu yapıları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerden anonim şirketlerin yönetim (müdürler) kurulu yapılarının daha güçlü olduğu görülmektedir.

Menfaat sahipleri ile ilgili bulgulara bakıldığında, Karabük'teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışan sayıları ile menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları

arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Orta ölçekli işletmelerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışan sayısı arttıkça menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 21 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren firmaların menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Yani, işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin sektörleri ile menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Demir- Çelik sektöründe faaliyet gösteren firmaların menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Karabük'te faaliyet gösteren KOBİ'lerin hukuki yapıları ile menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerden anonim şirketlerin menfaat sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir.

Şeffaflık ile ilgili bulgulara bakıldığında, Karabük'teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışan sayıları ile şeffaflık ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Orta ölçekli işletmelerin şeffaflık ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışan sayısı arttıkça şeffaflık ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile şeffaflık ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 21 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren firmaların şeffaflık ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça şeffaflık ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin sektörleri ile şeffaflık ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Demir-Çelik sektöründe faaliyet gösteren firmaların şeffaflık ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Karabük'te faaliyet gösteren KOBİ'lerin hukuki yapıları ile şeffaflık ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerden anonim şirketlerin şeffaflık ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir.

Pay sahipleri ile ilgili bulgulara bakıldığında, Karabük'teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışan sayıları ile pay sahipleri ile ilgili uygulamaları

arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Orta ölçekli işletmelerin pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Yani, çalışan sayısı arttıkça pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile pay sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 21 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren firmaların pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Yani, işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Karabük'teki KOBİ'lerin sektörleri ile pay sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Demir-Çelik sektöründe faaliyet gösteren firmaların pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Karabük'te faaliyet gösteren KOBİ'lerin hukuki yapıları ile pay sahipleri ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerden anonim şirketlerin pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir.

Aynı zamanda çalışmada, Karabük' teki KOBİ'lerin 1 Temmuz 2012' de uygulamaya giren Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim ile ilgili getirdiği yeniliklere ne kadar kolay adapte olabilecekleri de incelenmiştir Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili bulgulara bakıldığında, Karabük'teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışan sayıları ile Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Orta ölçekli işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamalara daha kolay adapte olabileceği gözlemlenmiştir. Karabük' teki KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 21 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren firmaların Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamalarına daha kolay adapte olabileceği gözlemlenmiştir. Karabük' teki KOBİ'lerin sektörleri ile Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Demir- Çelik sektöründe faaliyet gösteren firmaların Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamalara daha kolay adapte olabilecekleri gözlemlenmiştir. Karabük' te faaliyet gösteren KOBİ'lerin hukuki yapıları ile Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerden ferdi mülkiyet olanların Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili uygulamalarının daha kolay adapte olabileceği gözlemlenmiştir.

Çalışmaya katılan işletmelerden aile işletmesi olan işletmelerle diğer işletmelerin arasında kurumsal yönetim uygulamaları arasında fark olup olmadığı da incelenmiştir. Araştırmaya katılan aile işletmeleri ile diğer işletmelerin arasında yönetim kurulu yapıları, menfaat sahipleri ile ilgili uygulamaları ve şeffaflık ile uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında pay sahipliği ile ilgili uygulamalarda anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlemlenmiştir. Diğer işletmelerin, aile işletmelerine göre pay sahipleri ile ilgili uygulamalarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, aile işletmeleri ile diğer işletmelerin Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği yeniliklere adapte olmaları arasında da anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Diğer işletmelerin aile işletmelerine göre Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği düzenlemelere daha kolay adapte olabilecekleri söylenebilir.

Sonuç olarak, Karabük'teki küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının gerekliliği ve sağladığı faydaların farkında oldukları, Ancak kurumsal yönetim ile ilgili her hangi bir uygulama yapmadıkları görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. ve Toroman, C. (2008). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf Ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*.(40): 96-109.
- ABİGEM (2010). Türkiye KOBİ Görünümü. Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri. *Turkish Time*.
- Adsan, E. ve Gümüştekin, G.E. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*(ss. 215- 238), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.
- Akdeniz, B. (2005). KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (13): 69- 90.
- Akemci, T., Öğüt, A. ve Tosun, A. (2005). Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında KOBİ'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: SWOT Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (10): 139- 156.
- Akın, A ve Aslanoğlu, S. (2007). İşlevsel Ve Yapısal Açından Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişı. *Bankacılar Dergisi*. (61): 28- 42.
- Aksoy, A. ve Tikici, M. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aktan, C.C. (2006). Kurumsal Yönetim. *Kurumsal Şirket Yönetimi*(ss. 1-34). Ankara: SPK Yayınları.
- Alıcı, S., Karasoy, H. ve Soysal A. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş' ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (21): 431- 446.
- Alkara, İ. ve Kiracı, M. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya- Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11 (1): 167- 197.

- Alpugan, O. (1988). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu Ve Yönetimi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi.
- Alves, C. F AndVicente, E. F. R. (2012). Does The Latin Corporate Governance Model Perform Worse Than Others İn Preventing Earnings Management? *FEP Working Papers*.
- Alacahan, N.D., Korkmaz, M. ve Taştan, S. (2013). Sermaye Piyasalarında Yönetim Kavramı Ve Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Ve Uygulaması. *Akademik Bakış Dergisi*. (35): 1- 21.
- Alptürk, E. (2008). *Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) Rehberi*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Atar, G.,Çonkar, K. Ve Elitaş, C. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki (XKURY) Firmalarının Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi İle Ölçümü Ve Kurumsal Yönetim Notu İle Analizi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*.61 (1): 81- 115.
- Ay, H. ve Talaşlı, E. (2007). Türkiye’ de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*: 173- 184.
- Aykaç, M., Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’ de KOBİ’ler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Aysan, M. A. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk*. İstanbul: Elit Ofset Matbaacılık.
- Ban, Ü. ve Yörük, N. (2003). *KOBİ’lerin Finansman Sorunları Ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Basel II ve KOBİ’ler Çalışma Grubu (2006). Basel II’nin KOBİ’lere Etkileri. *Bankacılar Dergisi*. (58): 3- 62.
- Başçı, E. S., Küçük Kaplan, İ. ve Tanrıöven, C. (2005). Kurumsal Yönetimde Sahiplik Yapısı Ve İMKB’ de Faaliyet Gösteren Bankalar İçin Bir Uygulama.4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 133-154), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.
- Bekçioğlu, S. ve Güngör Ak, B. (2005). İyi Yönetişim. 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 282-291), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.
- BDDK (2007). Finansal Piyasalar Raporu/ Haziran 2007. (6).

- Cansızlar, D. (2006). Kurumsal Yönetim ve Önemi. *Kurumsal Şirket Yönetimi* (ss. 34-48). Ankara: SPK Yayınları.
- Caprio, G., Laeven, L. ve Levine, R. (2004). Governance And Bank Valuation. *World Bank Policy Research Working Paper 3202*: 1- 49.
- Ceylan, O. ve Karacan, S. (tarihsiz). *KPSS Muhasebe ve İşletme*. Ankara: Tek Ağaç Yayınları.
- Civan, M. ve Kötüoğlu, G. (2008). Basel II' nin KOBİ'ler Üzerine Etkileri Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *I. Uluslararası Sempozyum: KOBİ'ler ve Basel II, Basel II' ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bildiriler Kitabı* (ss. 266- 275). İzmir Ekonomi Üniversitesi. İzmir. 02-03-04 Mayıs 2008.
- Civan, M. ve Tekinkuş, M. (2002). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci: Gaziantep Örneği. *ODTÜ 6. Uluslararası Ekonomi (Erc) Konferansı* (ss. 1- 34), Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara. 11- 14 Eylül 2002.
- Çağlar, İ. Ve Savsar, Ç. (2005). KOBİ Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma ve Çorum Örneği. *2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 97- 103), İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İstanbul.02- 03 Aralık 2005.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2): 333- 352.
- Çoşkun, M.,Erdem, S. ve Yörük, N. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Ve Finansal Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Uygulama Çalışması. *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*(ss. 394- 406), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.
- Çiftçi, H. (2005). Türkiye' de ve Bazı Ülkelerde Yönetişime Uygun Yapılanmanın Gereklere Üzerine Bir Araştırma. *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*(ss. 187- 212), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.
- Çolpan, A. M. (2006). Kapitalizmin Evrimi ve Kurumsal Yönetim Teorileri. *Kurumsal Şirket Yönetimi* (ss. 49- 68). Ankara: SPK Yayınları.

Dababneh, R. ve Tukan, F. (2007). Booklet of Standardized Small and Medium Enterprises Definition. Usaid.

Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Denetim Komitesi*. İstanbul: Güncel Yayıncılık.

Demirgüneş, K. ve Öztürk, B. (2005). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye.4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*(ss. 118- 132), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, S. (2010). *Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Doğu, M. (2003). Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri. *SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi*. (8).

Ekinci, H. (1996). *Küçük İşletmelerde Önemi Ve Sorunları Açısından Planlama*.

Elesrag, H. (11 Ağustos 2012). *The Development Role of SME in the Arab Countries*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2127954 (04 Ekim 2012).

Erdoğan, E., Erkan, A., Karacar, G., Vd. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Ergincan, Y. Ve Gürbüz, A. O. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye' deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ersöz, H., Özdemir, S. ve Sarioğlu, H. (2007). Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (53): 174- 230.

EWMI/PFS Program (2005). Three Models of Corporate Governance. Lectures on Corporate Governance: 1- 14.

Euro Shareholders (2000). "Euro Shareholders Corporate Guildeliness".

Florini, A. M. (1999). Does The Invisible Hand Need A Transparent Glove? The Politics Of Transparency. *Annual World Bank Conference On Development Economics* (ss. 1- 42). Washington, 28- 30 April 1999.

Freeman, R. E. (2009). Stakeholder Theory Of The Modern Corporation. General Issues in Business Ethics: 38-48.

Führmann, B. (2002). *SME- Promotion in Germany*. A paper on behalf of the Gesellschaft für Technische Zusamenarbeit GmbH (GTZ). Deisburg.

Garrod, N. (1996). *Environmental Contingencies and Sustainable Models of Corporate Governance*. Department of Accounting and Finance. University of Glosgow, Scotland.

Graff, D. ve Lindenlaub, Y. (2010). Country Report For Germany. spin-project.eu/downloads/Countryreport_DE.pdf (4 Aralık 2012).

Güngör, Ak, B. (2008). Kurumsallaşma Sürecinde Basel II Ölçütleri ve KOBİ'ler İçin Önemi. *I. Uluslararası Sempozyum: KOBİ'ler ve Basel II, Basel II' ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bildiriler Kitabı* (ss. 195- 200). İzmir Ekonomi Üniversitesi. İzmir. 02- 03-04 Mayıs 2008.

Güngör, N. ve Öndeş, T. (2013). KOBİ'lerin Finansmanı Erzurum Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(1): 1- 17.

Gürsoy, G. (2006). Yabancı Hissedarlık ve Kurumsal Yönetim. *İktisat, İşletme ve Finans*. 21 (248): 77- 89.

Hikino, T. (2010). Managerial Control, Capital Markets And The Wealth of Nations. Big Business And The Wealth of Nations (ss. 480-496). Cambridge: Cambridge University Press.

Hill, R. ve Steward, J. (2000). Human resource development in Small organizations. *Journal of European Industrial Training*. (24): 105- 117.

Hounaunou, A. ve Triolaire, G. (2005). *French SMEs Economy*. Leonardo Community Vocational Training Action Programme.

Işık, Y. ve Saygılı, Ş. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi- Performans İlişkisi ve Gelişme Perspektifi. *Kurumsal Şirket Yönetimi* (ss. 155- 171). Ankara: SPK Yayınları.

İraz, R. (2006). Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ulusal Sosyo- Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (15): 367- 381.

İraz, R. ve Zerenler, M. (2006). Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (16): 757- 776.

Karagöz, M. (2008). KOBİ'lerin Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Temel Destekler ve Çözüm Önerileri. *Kent Esnaf ve Zanaatkârlarının Sorunları Ve Çözüm Önerileri* (ss. 85- 94). İstanbul: KAM Yayınları.

Karakaya, A. ve Akbulut, H. (2010). Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(11): 17-32.

Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.

Kaya, N. Ve Aytekin, M. (2003). KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. 3 (5): 153-164.

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013. kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref:23 (10 Temmuz 2013).

Kurtuluş, K. (2004). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Millstein, I. M. (2000). *Corporate Governance: The Role Of Market Forces*. OECD Observer, Summer, (221/ 222): 27-28.

Müftüoğlu, T. (1989). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi, Özellikleri ve Geleceği. *Soba Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 8- 13), TMMOB Makine Mühendisleri Odası. Eskişehir. 23- 24- 25 Kasım 1989.

Müftüoğlu, T. (2003). Türkiye' de Girişimcilik. *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

OECD. (2002). *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*.

OECD. (2004). *Corporate Governance Principles*, OECD.

Özbek, Z. (2008). KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*. (31): 49- 57.

- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., Yavuz, A., Akgeyik, T. Ve Şenocak, H. (2004). Türkiye' de Özelleştirme ve Çalışanların Mülkiyet Sahipliği: Kardemir Örneği. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (46): 3- 41.
- Özgöz, A. ve Yörük, D. (2005). KOBİ'lerin Dış Ticarete Yönelme Sebepleri ve Kullandıkları Dış Pazarlara Açılma Yöntemleri İzmir 11. Uluslar Arası Doğal Taş ve Teknolojileri Fuarında Katılımcı KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. 2. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 127- 136). T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İstanbul. 02- 03 Aralık 2005.
- Özşahin, F.,Tonç, A. ve Ulu, S. (2011). Kamu Yöneticilerinin Kurumsal Yönetim Algılamaları: Nevşehir Örneği. 3. *Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik Ve Sosyal Sorumluluk Konferansı Bildiriler Kitabı* (ss. 1- 13). Nevşehir, 7-8-9 Haziran.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama İle Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (50): 133-148.
- Paslı, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pape, J and Weimer, J. (1999). A Taxonomy Of Systems Of Corporate Governance. *Corporate Governance*. Vol 7 (2): 152- 166.
- Poroy Arsoy, A. (2008). Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10 (2) : 17- 35.
- Sakarya, Ş. ve Kara, S. (2006). Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesinin Uygulanabilirliği: Türkiye Üzerinde Bir İnceleme. 3. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 171- 183), İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İstanbul. 17-18 Kasım 2006.
- Sariaslan, H. (1995). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansmanı İçin Yeni Model Önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 50 (1-2): 313- 321.
- Shleifer, A. ve Vishny, R. (1997). A Survey Of Corporate Governance. *The Journal Of Finance*. Vol 52 (2): 737- 783.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetimin İlkelerinin Türkiye' deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*. (92): 51- 99.
- Stakeholder Intelligence, <http://www.sustainalytics.com/sustainability-stakeholder-intelligence> (10 Temmuz 2013).

Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim*. SPK Yeterlilik Etüdü.

Şengel, S. (2009). KOBİ'lerin Gelişim Sürecinde İnovatif İş Fikirlerinin Önemi. 6. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 495- 504). T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. İstanbul. 17- 18 Kasım 2009.

Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Taş, Y. (2010). *Avrupa Birliği Ve Türkiye' de KOBİ'lerin İstihdam Artırıcı Etkileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

T.C. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı. *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2011, Ekim 2012*. www.tuik.gov.tr/prehaberbultenleri.do?id=13146 (10 Aralık 2012).

T.C. Resmi Gazete (4 Kasım 2012). Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü. Sayı: 28457. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104.pdf>

TMMOB Sanayi ve Kongre 2005 Oda Raporu (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*. Ankara: Kardelen Ofset.

Tuzcu, M. A. (2003). **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tuzcu, A. (2005). İMKB- 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı. 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 1- 14), Ankara, 13- 14 Mayıs 2005.

Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. Türk Eximbank KOBİ İhracata Hazırlık Kredileri Uygulama Esasları, 21 Nisan 2003. www.eximbank.gov.tr/dosyalar/krediler/15-kobi/kobiue00_eu.pdf (21 Kasım 2012).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, www.tobb.org.tr/kobiArastirma/Sayfalar/KOBİ-Tanimi.aspx. (10 Temmuz 2012).

TÜSİAD. (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi, TÜSİAD, İstanbul.

Uçkun, N. (2009). KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çözüm Olabilir Mi?. *Muhasebe Finansman Dergisi*. (41): 121- 131.

United States International Trade Commission (2010). *Small and Medium- Sized Enterprises: U.S. and E.U. Export Activities, and Barriers and Opportunities Experienced By U.S. Firms*. Washington: USITC Publication 4169.

Uslu, Ş. ve Uygun, M. (2002). Yeni Rekabet Koşullarında KOBİ'lerin Değişen Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Sorunları: Konya Örneği. *Small and Medium Sized Enterprises in the 21. Century: Problems, Opportunities and Solutions Conference* (ss. 1- 15). Doğu Akdeniz Üniversitesi. Kıbrıs. 03- 04 Ocak 2002.

World Bank. (1999). World Bank Ukrainian Corporate Governance Manual.

Yıldırım, M. (2007). **Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, B. (2010). Osaka Kinki (Kansai) Bölgesi, Japonya. Özel Sektörlerin Geliştirilmesi, Bölgesel Bazdaki KOBİ'lerin İyileştirilmesi Eğitim Programı. Kansai, Japonya. 25 Ocak- 11 Şubat 2010.

Yurtoğlu, B. (2006). Kurumsal Yönetimde Hukuk Sistemleri ve İktisadi Aktörlerin Ekonomik Performansa Etkileri. *Kurumsal Şirket Yönetimi* (ss. 129- 154). Ankara: SPK Yayınları.

EKLER**Ek 1****ANKET FORMU**

Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalında yapılmakta olan, “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Karabük İlinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı; Karabük’teki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini ne derecede uygulayabildiklerini saptamaktır. Vereceğiniz değerli bilgiler tamamen bilimsel bir araştırmaya veri teşkil edecektir ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle vereceğiniz cevapların doğruluğu, çalışmanın amacına ulaşmasında en önemli etken olacaktır. Lütfen anket formundaki soruları dikkatlice okuyarak size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmamıza verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Selin ÖZTÜRK
Karabük Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

| | | |
|--------------------------|----------|----------|
| İşletmenin ticari unvanı | | |
| İşletmenin kuruluş yılı | | |
| İletişim bilgileri | Tel No: | Faks No: |
| | E- mail: | Web: |

I.BÖLÜM: ANKET YAPILAN İŞLETME SORUMLUSU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

| | |
|--|-------------------------|
| İşletmedeki pozisyonunuz | Yönetim Kurulu Başkanı |
| | Yönetim Kurulu Üyesi |
| | Genel Müdür |
| | Genel Müdür Yardımcısı |
| | Birim Müdürü |
| | Birim Müdür Yardımcısı |
| | Diğer |
| Sorumlu olduğunuz birim hangisidir | Üretim |
| | Pazarlama |
| | Muhasebe |
| | Finansman |
| | Halkla İlişkiler |
| | Araştırma- Geliştirme |
| | İnsan Kaynakları |
| Diğer | |
| Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz | |
| Eğitim durumunuz | İlköğretim |
| | Lise |
| | Ön lisans |
| | Lisans |
| | Yüksek lisans / Doktora |

II.BÖLÜM: İŞLETMEYE AİT GENEL BİLGİLER

| | |
|--------------------------------------|-----------------|
| İşletmenizin ait olduğu meslek grubu | |
| İşletmenizin çalışan sayısı | |
| İşletmenizin hukuki yapısı | Ferdi mülkiyet |
| | Adi ortaklık |
| | Kolektif şirket |
| | Komandit şirket |
| | Limited şirket |
| | Anonim şirket |

III. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

1. İşletmenizde yönetim kurulu üye sayısı kaçtır?
2. Yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı kaçtır.....
3. İşletmenizde “kurumsal yönetim komitesi” var mıdır? (Eğer cevabınız hayır ise 4. ve 5. soruları lütfen dikkate almayınız.) () Evet () Hayır
4. Kurumsal yönetim komitesinin başkanları icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından mı seçilmiştir? () Evet () Hayır
5. Kurumsal yönetim komitesi yaptığı tüm çalışmalarını yazılı hale getirmiş ve kaydını tutmakta mıdır? () Evet () Hayır

| Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılma düzeyine göre işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 6. Yapılan toplantılar mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Komiteler (denetleme, ücretlendirme gibi) işlevseldir ve yönetim kuruluna destek sağlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. İşletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdür aynı kişilerdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. İşletme ile iletişimi yönetim kurulunda sağlayan görevlendirilmiş bir üye bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Farklı konularda uzman yönetim kurulu üyeleri vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeleri ile profesyonel yönetimin yetki ve sorumluluklarını belirlemiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Yönetim kurulu, kendileri tarafından belirlenen politikalara profesyonel yönetim tarafından uyulup uyulmadığını izlemektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Personelin görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri profesyonel yöneticiler tarafından belirlenmekte ve personele duyurulmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Nitelikli personel uzun süre kuruma hizmet etmesi için teşvik edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyelerine, profesyonel yönetime ve diğer yetkili personele verilecek ücretlerin kurumun etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumludur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Profesyonel yönetim, personelin teknik ve yönetim becerilerini verimli bir şekilde artırmak amacıyla hazırlanan öğrenim ve eğitim programları düzenli olarak gözden geçirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri üst profesyonel yönetim tarafından belirlenmekte ve çalışanlara duyurulmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 19. Yönetimde misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamalar yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Üst kurulda yer alan kişiler; işlerinde daha başarılı olmaları adına çalışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi olumlu özelliklere sahiptirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. İşletmenizde, profesyonel yönetim, personel alım ve terfi uygulamalarının nesnel kriterlere dayandırıldığından emin olmak, eğitim, tecrübe ve sorumlulukları göz önüne almak amacıyla gerekli süreçleri uygular ve denetler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler açıklanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getirilen uygulamalar bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. İş ile ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Tüketiciler ile ilgili olarak uzmanlardan yararlanılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Satışların verimliliğinin artırılması için, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara yer verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Denetim kurulunda bağımsızlık ve objektiflik yer alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler mevcuttur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Herhangi bir değişiklik, işletmenin fiyatında, üretiminde, satışında büyük bir etki yaratır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Yıllık raporda genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Yönetim kalite standartlarına ilişkin çalışmalara yer verilir (İSO 9001, HACCP) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına ilişkin çalışmalar yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. İşletmede kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. İçeriden bilgi olarak gerçekleştirilen kural dışı alım satım ve usulsüzlük işlemlerini (insider trading) önlemeye ilişkin çalışmalar yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 38. Genel kurul toplantı bilgileri, düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaşmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Ortaklık yapısının açık olması ve soru bırakmayacak şekilde duyurulması yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. İşletme yönetimi-yatırımcı ilişkisi, işletmeniz açısından önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine açıklık getirilmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin işletme açısından değerlendirilmesi yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmeniz bir aile şirketi değilse lütfen aşağıdaki soruları dikkate almayınız.

44. İşletmenizde kaçınıcı nesil görev yapmaktadır?

| Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılma düzeyine göre işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|--|--------------|------------|-------------|------------------------|
| | 45. Yönetim kurulunda bir sonraki neslin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ile ilgili herhangi bir düzenleme veya uygulama bulunmaktadır.(Cevabınız hayır ise 52.soruya geçiniz.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Aileden yöneticiler, düzenleme ve uygulamalardan geçmişlerdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Bir sonraki neslin yönetime hazırlanmasında bilgi ve deneyim aktarım yöntemi yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. İşletme öncelikleri aile değerlerinin önündedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Aile meseleleri, iş meselelerinden tamamen ayrı tutulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Aile dışı çalışanlara, yetki ve sorumluluklar; kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 53. Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistem mevcuttur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Denetime aile üyeleri de tabi tutulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Aile üyelerinin değişime ve yeniliğe açık olmaları yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Pay sahipliği açısından, sermayenin, aile harcamalarına karşı korunması yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÖZGEÇMİŞ

1987 doğumlu olan Selin ÖZTÜRK, ilk ve orta öğretimini Safranbolu' da tamamlamıştır. Lefke Avrupa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden 2009 yılında bölüm birincisi olarak mezun olmuştur. 2011- 2012 bahar döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında başladığı Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir.