

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM VE KOBİ  
NİTELİĞİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE  
UYGULANABİLİRLİĞİ: KEŞAN İLÇESİ  
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Bitirme Tezi**

**SELÇUK SEKİ  
0650Y38212**

**İstanbul, Kasım 2007**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM VE KOBİ  
NİTELİĞİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE  
UYGULANABİLİRLİĞİ: KEŞAN İLÇESİ  
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Bitirme Tezi**

**SELÇUK SEKİ  
0650Y38212**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Asım SALDAMLI**

**İstanbul, Kasım 2007**

## ÖZET

İşletme yönetimi için önemli olan kurumsal yönetim, KOBİ olarak nitelendirilen ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından da son derece önemli bir husustur. KOBİ'lerin varlıklarını uzun süre devam ettirememelerinin nedenlerinin Türkiye ve diğer ülkelerdeki işletmeler açısından aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsal yönetimin uygulanabilirliği konusunda karşılaşılan problemler olduğu söylenebilir.

“Türkiye’de kurumsal yönetim ve KOBİ niteliğinde aile işletmelerinde uygulanabilirliği: Keşan ilçesi mobilya sektöründe araştırma ” konulu bu çalışmamızın birinci bölümünde kurumsal yönetimin genel anlamıyla tanımlanmasından bahsedilecektir. Araştırmamızın ikinci bölümünde KOBİ tanımı ve KOBİ’lerde kurumsal yönetim için gerekli unsurlar üzerinde durulacak, son bölümünde ise Keşan ilçesi mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğinde aile işletmelerinde kurumsal yönetim düzeylerinin tespit edilmesine yönelik araştırmaya ilişkin istatistiki bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, yönetim, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ).

## ABSTRACT

Corporate governance which is crucial for the business administration has also crucial importance for the firms that have many characteristics of their own and qualified as small and medium scale firms (SMSF). Inability of SMSFs, in Turkey and other countries, to sustain their position in the long-run depends on the same points, and generally these problems can be described as the problems faced in the applicability of institutional governance.

In the first part of our study: “Institutional corporation in Turkey and its applicability in family corporations qualified as SMSFs: Research in furniture sector in Keşan”, a general description of institutional governance will be made. In the second part of our study, a clear picture of SMSFs will be drawn and an emphasis will be put on the factors in SMSFs for the institutional governance; and in the final part of our study, statistical findings about the research which aims to determine the institutional governance status of the family corporations qualified as SMSF in the furniture sector in Keşan and these findings will be evaluated.

**Keywords:** Corporate governance, institutionalization, governance, small and medium scale firms.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>Özet</b> .....	<b>ii</b>
<b>İçindekiler</b> .....	<b>iii</b>
<b>Tablolar Listesi</b> .....	<b>vi</b>
<b>Kısaltmalar</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KURUMSAL YÖNETİM</b> .....	<b>3</b>
1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Tanımlanması.....	3
1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri.....	5
1.2.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Artması.....	6
1.2.2. Hisse Senedi Sahipliğinin Artması.....	7
1.2.3. Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Artması.....	7
1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi.....	8
1.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri.....	9
1.4.1. Dürüstlük İlkesi .....	9
1.4.2. Şeffaflık İlkesi .....	10
1.4.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi .....	12
1.4.4. Sorumluluk İlkesi (Responsibility).....	13
1.5. Kurumsal Yönetimin Ana Modelleri.....	14
1.5.1. Anglo-Sakson Modeli.....	14
1.5.2. Kıta Avrupası Modeli.....	15
1.6. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	17
1.6.1. Hissedar Hakları.....	18
1.6.2. Hissedarlara Eşit Muamele.....	19
1.6.3. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü.....	20
1.6.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	21
1.6.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları.....	22
1.7. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	23
1.7.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Kodu.....	23
1.7.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	24
1.7.3. İMKB’de Kurumsal Yönetim.....	25
1.7.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).....	26
1.8. Klasik Yönetim ve Kurumsal Yönetim.....	27
<b>2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER VE KURUMSAL YÖNETİM</b> .....	<b>31</b>
2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Tanımlama Kriterleri.....	31
2.2. Dünyada Uygulanan Genel KOBİ Tanımları.....	33
2.3. Türkiye’de Uygulanan Genel KOBİ Tanımları.....	34

	<b>Sayfa No.</b>
2.3.1. Yönetim ve Mülkiyet Açısından tanımlama kriterleri.....	37
2.4. KOBİ'lerin Sınıflandırılması.....	37
2.4.1. Faaliyetleri Piyasaya Yönelik İşletmeler.....	38
2.4.2. Faaliyetleri büyük işletmelere yönelik olan İşletmeler .....	39
2.5. KOBİ'lerin üstün yönleri.....	39
2.5.1. Değişen Pazar Koşullarına Uyum ve Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım.....	40
2.5.2. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki .....	40
2.5.3. Üretimde Boşlukların Hızla Doldurulması.....	40
2.5.4. Ferdi Tasarrufların Teşvik Edilmesi.....	41
2.5.5. Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkı.....	41
2.5.6. Büyük İşletmeleri Tamamlama.....	41
2.5.7. Bölgelerarası Dengeli Büyümeye ve Çevre Korunmasına Katkı.....	41
2.5.8. Esnek Yönetim ve Daha Az Bürokrasi.....	42
2.5.9. Rekabet Kolaylığı.....	42
2.6. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	42
2.6.1. Yönetim ve Personel Sorunları.....	43
2.6.1.1. Yönetim ve Organizasyon.....	43
2.6.1.2. Personel ve Eğitim Sorunu.....	43
2.6.1.3. Uzmanlaşma Sorunu.....	44
2.6.2. Finansman Sorunu.....	44
2.6.3. Muhasebe ve Hesap İşleri.....	45
2.6.4. Üretim Sorunları.....	45
2.6.5. Pazarlama Sorunları.....	46
2.6.6. Teknoloji ve Bilgi Akımı.....	46
2.7. KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim İçin Gerekli Olan Unsurlar.....	46
2.7.1. Rekabetin Öncelikli Olarak Ele Alınması.....	46
2.7.2. Yönetim Sistemi .....	47
2.7.3. Sürekli Değişim.....	48
2.7.4. Odaklanma .....	48
2.7.5. Pazar Odaklı Olunması.....	49
2.7.6. İnsan Odaklı Olunması.....	50
2.7.7. Amaç Birliği.....	51
2.7.8. İşin Basitleştirilmesi.....	51
2.7.9. Stratejik Yönetim .....	52
2.8. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sorunları.....	53
2.8.1. Kurumsal Çevre.....	53
2.8.2. Merkezi Yönetim.....	54
2.8.3. Büyüme ve Gelişme Planları.....	55
2.8.4. Aile Şirketi Anlayışı.....	56

### **3. KOBİ NİTELİĞİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM:KEŞAN İLÇESİ MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA.....57**

3.1. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi.....	60
3.2. Araştırma İle İlgili Anket Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	60
3.2.1. İşletmelere İlişkin Bilgiler.....	60
3.2.2. İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgiler.....	61
3.3. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları.....	63

	<b>Sayfa No.</b>
3.3.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimine İlişkin Sorunlar.....	63
3.3.2. Aile İşletmelerinde Planlamaya İlişkin Sorunlar.....	64
3.3.3. Aile İşletmelerinde Uyumlaştırma ve Denetime İlişkin Sorunlar.....	67
3.3.4. Aile İşletmelerinde Yetki Devrine İlişkin Sorunlar.....	67
3.3.5. Aile İşletmelerinde Karar Almaya İlişkin Sorunlar.....	69
3.3.6. Aile İşletmelerinde Organizasyona Yapılarına İlişkin Sorunlar.....	71
3.3.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya İlişkin Sorunlar.....	72
3.3.8. Aile İşletmelerinde İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar.....	74
3.3.9. Aile İşletmelerinde Eğitime İlişkin Sorunlar.....	75
<b>SONUÇ.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>80</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması.....	27
<b>Tablo 2.</b> Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetimde Yönetim ve Denetim Fonksiyonları.....	29
<b>Tablo 3.</b> Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	30
<b>Tablo 4.</b> KOBİ Tanımlarına İlişkin Bazı Ülkelerin Benimsediği Nicel Ölçütler.....	34
<b>Tablo 5.</b> KOBİ Tanımlarına İlişkin Ülkemizdeki Kuruluşların Benimsediği Nicel Ölçütler.....	35
<b>Tablo 6.</b> Şirketlerin Kuruluş Yılları ve Çeşitleri.....	60
<b>Tablo 7.</b> İşletmelerde Çalışan Sayısı.....	61
<b>Tablo 8.</b> Yönetici Profili.....	61
<b>Tablo 9.</b> Yöneticilerin İş Deneyimlerini Kazanma Biçimleri.....	62
<b>Tablo 10.</b> İşletmelerin Planlama Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar.....	69
<b>Tablo 11.</b> İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri.....	66
<b>Tablo 12.</b> İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler.....	68
<b>Tablo 13.</b> Karar Almaya İlişkin Bulgular.....	70
<b>Tablo 14.</b> İşletmelerin Organizasyon Yapılarına İlişkin Sonuçlar.....	72
<b>Tablo 15.</b> İşletmelerin Kurumsal Yönetim Oranına İlişkin Sonuçlar.....	73

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>C.</b>	: Cilt
<b>çev.</b>	: Çeviren
<b>der.</b>	: Derleyen
<b>ed.</b>	: Editör
<b>DTM</b>	: Dış ticaret müsteşarlığı
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>Eximbank</b>	: Türkiye İhracat Kredi Bankası
<b>ICGN</b>	: Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TOBB</b>	: Türkiye odalar ve borsalar birliği
<b>TOSYÖV</b>	:Türkiye küçük ve orta ölçekli işletmeler serbest meslek mensupları ve yöneticileri vakfı
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği



## GİRİŞ

Kurumsal yönetim kavramı genel olarak iş örgütlerinin, toplumun çıkarlarının gözetilerek yönetilmesi ve işletme performansının bu yolla artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

İşletme yönetimi için önemli olan kurumsal yönetim, KOBİ olarak nitelendirilen ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından da son derece önemli bir husustur. Genel tanımıyla az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, bununla birlikte çabuk karar verme yeteneğine sahip ve düşük seviyede yönetim giderleri ile çalışan, ucuz üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanan KOBİ'ler için kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır. Dünya ve Türkiye genelinde işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır.

KOBİ'lerin varlıklarını uzun süre devam ettirememelerinin nedenlerinin Türkiye ve diğer ülkelerde ki işletmeler açısından aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsal yönetimin uygulanabilirliği konusunda karşılaşılan problemler olduğu söylenebilir.

“Türkiye’de kurumsal yönetim ve KOBİ niteliğinde aile işletmelerinde uygulanabilirliği: Keşan ilçesi mobilya sektöründe araştırma ” konulu bu çalışmamızın birinci bölümünde kurumsal yönetimin genel anlamıyla tanımlanmasından bahsedilmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde KOBİ tanımı ve KOBİ’lerde kurumsal yönetim için gerekli unsurlar üzerinde durulmuştur. Çalışmamızın son bölümünde ise Keşan ilçesi mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğinde aile işletmelerinde kurumsal yönetim düzeylerinin tespit edilmesine yönelik araştırmaya ilişkin istatistiki bulgulara ve bu bulguların analizine yer verilmiştir. Bu amaçla son bölümde araştırmanın amacına, kapsamına ve yöntemine ait bilgilerin verilmesi suretiyle araştırma tanıtımının yapılmasına çalışılmıştır. Ayrıca araştırma sonucuna yönelik bulgulara ve bu bulguların anlamlarına ait açıklamalara da yer verilmiştir. Çalışmanın hipotezi kurumsal yönetimin mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğinde aile işletmelerinde uygulanabilirliğinin olmadığıdır.(H1)

Zamanın ve rekabetin etkilerine dayanabilmek; iş dünyasının hızlı değişen koşullarına uyum sağlayabilen, esnek ve tutarlı bir örgütlenmeyi başarabilmiş firmalar için söz konusudur. Bu durum kurumsal yönetim olarak ifade edilmektedir. Kurumsal yönetim, yönetimin profesyonelleştirilmesini ve toplumun her kesiminin beklentilerine aynı anda cevap verebilmeyi de kapsamaktadır.

Çalışmanın literatür taraması kısmı için kitap, veritabanı ve internet siteleri taranmıştır. Teori, bulgu ve iddialar orijinal kaynaklardan aktarılmaya çalışılmış; bir başka deyişle , olabildiğince orijinal referanslara ve dile bağlı kalınmıştır.

Uygulama çalışması için Keşan İlçesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalarla irtibata geçilmiş ve taleplerde bulunulmuş, kurumsal yönetim anlayışının ilçede hangi boyutlarda algılandığını ve uygulandığını gösteren bir araştırma yapılarak bulgular analiz edilip değerlendirilmiştir.

# 1. KURUMSAL YÖNETİM

## 1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Tanımlanması

İngilizcesi “corporate governance” olan kurumsal yönetim kavramı esasında kurumsal yönetişim ile daha iyi vurgulanmakla beraber “governance” kavramının tam Türkçesi bulunamadığından dilimize kurumsal yönetim olarak yerleşmiştir.<sup>1</sup>

Türkçe’de kurumsal, İngilizce’deki institutional karşılığı anlamı ve İngilizce’deki “corporate” karşılığı anlamı bünyesinde barındırmak zorunda kalmış bir sözcüktür. Kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendisine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal (institutional) bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gütme sürecini anlatır. İngilizce’deki corporate karşılığı kurumsal ise hukuken bir şirket halinde birleştirilmiş olma halini ve anonim şirkete ait olma durumunu ifade eder. Bu anlamda kurumsal olma, bir şirket için işin doğası ve tanımı gereği olmazsa olmaz bir durumdur.<sup>2</sup>

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan raporda şu açıklamalar yapılmaktadır. “Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına

---

<sup>1</sup> Özge Öğreten, “Kurumsal Yönetim”, (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), İstanbul, 2005, s.4.

<sup>2</sup> Yeliz Sinan, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), İstanbul, 2005, s.64.

ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.”<sup>3</sup>

Hukuki bakımdan konunun önde gelen uzmanlarından olan Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi profesörlerinden Ira Millstein’ ın tanımına göre; “Kurumsal Yönetim, bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir”.<sup>4</sup>

Kurumsal yönetim, şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak şirketin devamlılığını sağlayacak ortakların elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini arttırabilecek ve bunu yaparken de ilişki de olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapıdır.<sup>5</sup>

Bu tanımlamalar doğrultusunda kurumsal yönetim kavramı, “şirket yönetimine ilişkin temel ilkeler” anlamında kullanılmakta olup, şirket içi ve dışı menfaat gruplarının hak ve güçlerinin dengelenerek şirketin finansal denetiminin şeffaf ve güvenilir bir biçimde temin edilmesi temeline dayanmaktadır.<sup>6</sup>

Başka bir ifadeyle şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve şirketin performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder.<sup>7</sup>

Bir tanıma göre de kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların yönetiminden ve faaliyetlerinden kar elde etmek ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanı sıra, gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten, aynı zamanda diğer çıkar gruplarının haklarını (ortaklık

---

<sup>3</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, (Aralık) 2002, s.9.

<sup>4</sup> Hergüner Bilgen Özeke, “Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi”, **TÜSİAD-KYD Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları Paneli**, İstanbul, 2004, s.1.

<sup>5</sup> Ögreten, **a.g.e.**, s.10.

<sup>6</sup> **a.g.e.**

<sup>7</sup> Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul: Literatür yayınları, 2004, s.5.

çalışanlarını, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet) da önemseydiği bir anlayıştır.<sup>8</sup>

Kurumsal yönetim, en kısa ve öz bir tanımla “kurallara dayalı şirket yönetimi” demektir. Kuralların genel çerçevesi düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenir ve açıklanır. Bu kuralların bir kısmı uyulması zorunlu, diğer bir kısmı ise uyulması tavsiye edilen kurallar niteliğindedir.<sup>9</sup>

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 1999 yılındaki raporunda, kurumsal yönetimi, “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem” olarak tanımlayıp ve “şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini” vurgularken, Dünya Bankası yine aynı sene çıkardığı raporunda “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak kurumsal yönetimi tanımlamıştır.<sup>10</sup>

## 1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı süreci 1930’lu yıllara kadar uzanmaktadır. Kavramının ortaya çıkmasında; şirketlerin büyük ölçeklere ulaşması ve organizasyon yapısının karmaşıklaşması sonucu şirket sahipleri ile yöneticilerin farklılaşması nedeniyle oluşan bilgi asimetrisinin giderilmesi önem taşımaktadır. 1980’li yıllarda başlayan özelleştirme uygulamaları ve ardından 1990’lı yıllarla birlikte piyasa ekonomisine geçiş döneminde, finansal odaklı kurumsal yönetim yerini sosyal odaklı kurumsal yönetime bırakmıştır.<sup>11</sup>

Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve gelişmeler, birçok ülkede uygulamaya konulan liberal iktisat politikaları ve artan yabancı sermaye yatırımlarıyla birlikte 1980’li ve 90’lı yıllarda hız kazanan küreselleşme olgusu tüm sektörlerde

---

<sup>8</sup> Gürbüz ve Ergincan, **a.g.e.**, s.35.

<sup>9</sup> H.Uğur Altın, “Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması” (Gazi Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s.16.

<sup>10</sup> Murad Kayacan, **Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim**, İstanbul: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı, Yayın No:1, 2006, s.65-66.

<sup>11</sup> Altın, **a.g.e.**, s.8.

yapısal değişimleri zorunlu kılmış, kamunun ekonomik gelişme sürecindeki rolü yeniden şekillenmiştir. Yeni dönemde kamunun ekonomik gelişme sürecini doğrudan yönlendirmesi yerine kural koyucu ve denetleyici rolü ön plana çıkmış, serbest rekabet ortamında ekonomik büyümenin daha hızlı olacağı öngörülmüştür. Yani kamu, doğrudan destekleme yerine gelişme için gerekli altyapıyı ve uygun ortamı hazırlayıp sadece gözetleyici olarak sistemin içinde varolmuştur. Türkiye dahil kalkınmakta olan birçok ülkede ekonomik büyümenin temel dinamiğini ihracat artışının oluşturduğu dışa açık büyüme modeli benimsenmiştir.<sup>12</sup>

1980’li yıllar ile birlikte büyüme stratejisi çok sayıda ülkede önemli bir değişim geçirmiştir. Önceleri gelişme stratejisinin önemli bir boyutunu, kamunun özel sektöre sağladığı ucuz girdi, teşvikler ve sübvansiyonlar ile; dış rekabetin engellenmesi çerçevesinde şekillenen “sermaye birikim modeli” oluştururken; “yeni büyüme stratejisi”nde yurtiçi ve yurtdışından toplamış olduğu fonları başta KOBİ’ler olmak üzere, artan fon ihtiyacı ile karşı karşıya kalan reel sektöre aktaran bankacılık ve finans sektörü önemli bir rol üstlenmiştir.<sup>13</sup>

Bu gelişmeler ışığında kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmenin nedenleri çok çeşitlenmekle birlikte, en başta gelenleri; uluslararası sermaye hareketlerinin, hisse senedi sahipliğinin ve sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artmasıdır. Bu üç unsura aşağıda kısaca değinilmiştir.<sup>14</sup>

### **1.2.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Artması**

Uluslararası işletmeler hemen tüm ulusal ekonomilerde gerek yerli işletmelerle oluşturdukları ortaklıklar gerekse de birleşmeler yolu ile giderek önemli birer oyuncu haline gelmektedirler. Bu gelişimi tüm sektörlerde gözlemlemek mümkündür. Uluslararası işletmelerin gün geçtikçe ulusal ekonomilerde daha fazla kendini göstermesi ile ülkede mevcut mevzuatın her bir ekonomik birime aynı şekilde uygulanması gerekliliği öne çıkarmış olup; gerek yasama ve gerekse de yürütmede

---

<sup>12</sup> Şeref Saygılı, “Finans Kesiminde Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi”, A.Tahran (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2003, s.40-44.

<sup>13</sup> Altın, **a.g.e.**, s.9.

<sup>14</sup> Erdal Gürsoy, “Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)”, **Yatırım Dünyası**, (Mart 2003), s.15-16.

kamu erkini kullanan kurum ve bireylerin görev ve sorumluluklarını eşitler arasındaki rekabeti bozucu şekilde kullanmaları ile sonuçlanan tasarruflarının da ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemelerin hızla yapılması yönünde ciddi bir baskı olduğu gözlemlenmektedir.<sup>15</sup>

Uluslararası fon hareketleri dünya ekonomisinde yaşanan genişlemenin sağladığı likidite ile hız kazanmış, piyasalara fon arz eden kuruluşlar alternatif ve yüksek getirili yatırım araçları arayışlarına girmişlerdir. Bu arayışlar sonucunda yapılan yatırım noktalarında yönetim anlayışındaki farklılıklar uluslararası fonların zarar görmelerine neden olmuştur.<sup>16</sup>

### **1.2.2. Hisse Senedi Sahipliğinin Artması**

Gelişmiş ülkelerdeki hisse senedi sahibi insanların sayısı hızla artış göstermektedir. ABD'de emeklilik fonları yoluyla her iki kişiden birisinin dolaylı olarak hisse senedi sahibi olduğu tahmin edilmektedir. Bunun sonucu olarak halka açık işletmelerin şeffaf bir yönetim sergilemeleri daha da önem kazanmış ve zorunlu hale gelmiştir. Yatırımcıların korunması amacıyla sermaye piyasalarını düzenlemek ile sorumlu kuruluşlar kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler yapmaya başlamışlardır.<sup>17</sup>

### **1.2.3. Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Artması**

Birçok ülke ve sermaye merkezi yaşanan küresel rekabetin sonucu olarak uluslararası yatırımcıları kendisine çekmeye çalışmaktadır. Yatırımcıların haklarının korunması sürecinde gösterilecek özen ve oluşturulacak ilkeler bu yatırım merkezleri için en önemli prestij unsuru haline gelmiştir.<sup>18</sup>

Çokuluslu şirketlerin faaliyetleri ve küreselleşmenin etkileriyle entegre olan sermaye piyasaları ve bu piyasalardan faydalanmak isteyen şirketlerin artması karşılaştırılabilir mali tabloların standardizasyonu, kamunun aydınlatılması ama

---

<sup>15</sup> Murat Kayacan, "Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler", **İSMMM 7. Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Antalya, Nisan 2005, s.1.

<sup>16</sup> Altın, **a.g.e.**, s.10.

<sup>17</sup> Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim ve Denetim Komitesi**, 1.b., İstanbul: Güncel Yayıncılık, Nisan 2006, s.35-37.

<sup>18</sup> Altın, **a.g.e.**, s.10.

hepsinden önemlisi şeffaflığın sağlanması konularını gündeme getirmiş ve bu da kurumsal yönetimin temeli olmuştur.<sup>19</sup>

### 1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve uygulandığı ülkeler açısından önemli faydaları bulunmaktadır.

Konuya ülke açısından baktığımızda iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Konu şirketler açısından değerlendirildiğinde ise kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir.<sup>20</sup>

2002 yılı haziran ayında Mckinsey & Company tarafından yayınlanan ve kurumsal yatırımcıların kararlarında, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının etkisini ölçen araştırma, kurumsal yönetimin neden bu kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Mckinsey & Company'in yaptığı araştırma, dünya genelinde otuz bir ülkede, dokuz katrilyon dolarlık mal varlığını yöneten, iki yüz portföy yöneticisini kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre kurumsal yönetimin, yatırımcı kararlarının merkezinde yer aldığı görülmüştür. Yatırımcılar yatırım kararlarını değerlendirdiklerinde, finansal göstergeler ile kurumsal yönetimi aynı değerde gördüklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan yatırımcıların önemli bir çoğunluğunun, şirketlerin yüksek yönetim standartları sergilemeleri için ek prim ödemeye istekli oldukları görülmüştür. Bu prim, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da ortalama %12-%14 aralığında iken, Asya ve Latin Amerika'da %20-%25'e kadar

<sup>19</sup> Demirbaş ve Uyar, a.g.e., s.37.

<sup>20</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, (çevrimiçi)  
[http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal\\_Yonetim\\_Ilkeleri.pdf](http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri.pdf), (Erişim Tarihi: 02.09.2007), s.2.



çıkmakta, Doğu Avrupa ve Afrika'da ise %30'ların üstüne kadar yükselmektedir. Söz konusu araştırmanın önemli diğer bir sonucu da, yönetim uygulamalarının dikkate alınmasının bir sonucu olarak, yatırımcıların %60'ından fazlasının, zayıf yönetim uygulamalarına sahip özel şirketlerden uzak durabileceklerini belirtmeleridir.<sup>21</sup>

#### **1.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri**

Kurumsal yönetim anlayışı bir çok ülkede farklılık göstermektedir. Bu farklılık ortak bir kurumsal yönetimin henüz oluşmadığının göstergesidir. Zaten böyle bir durumun oluşması da gerekli değildir. Çünkü her ülkenin yasal düzenlemeleri, gelenekleri ve işletme kültürleri birbirinden farklıdır. Kurumsal yönetimin temel ilkelerinin gelişmesinde, uluslar arası örgütlerin yapmış olduğu çalışmalar ve belirlediği ilkeler önemli bir yere sahiptir. Özellikle başta OECD, IASC, BIS, IOSCO, WTO, ILO ve Dünya Bankası gibi örgütler buna örnektir. Bu örgütler kendi iç bünyelerindeki uzman kurullar aracılığıyla kurumsal yönetimin temel ilkelerini geliştirmek ve böylece uluslar arası mali piyasaların gelişimine katkıda bulunmak için çalışmaktadırlar. Bu kurulların hazırladığı raporlar söz konusu örgütlerin güvenilirliği ve tarafsızlığının etkisiyle birçok ülkede uygulanmaya başlanan kurumsal yönetimin temel ilkelerine yön vermiştir. Bu örgütlerin hazırlamış oldukları kurullar dört temel başlık altında toplanmıştır. Bunlar dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temel ilkeleridir.<sup>22</sup>

##### **1.4.1. Dürüstlük İlkesi**

Dürüstlük ilkesi azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere pay sahiplerinin tamamının kanunen veya esas sözleşme ile tanınan haklarının gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasını ve ortaklığa herhangi bir yoldan kaynak sağlayanlar ile ortaklık arasındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde uygulanmasının teminini ifade eder.<sup>23</sup>

Dürüstlük ilkesi gereğince ortaklık yönetimi tüm menfaat gruplarına eşit şekilde davranmalıdır. Hatta hissedarların içinde bulunduğu gruplar içinde bile menfaatleri

---

<sup>21</sup> Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB – 100 Örneği**, Ankara: Turhan Kitapevi, 2004, s.28.

<sup>22</sup> Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004, s.50-59.

<sup>23</sup> Paşlı, **a.g.e.**, s.52.

etkilenebilecek olanlara karşı eşit davranılmalıdır. Böylece grupların güveni kazanılacak ve şirketlerin devamlılığının da garantisi sağlanmış olunacaktır. Burada söz ettiğimiz somut dürüstlük olduğundan uygulayıcıların istismarının olmaması ve ahlak kurallarına uyması gereklidir. Teknik anlamda eşit (adil) işlem ilkesi ve pay sahibi haklarının korunmasına verilen önem, söz konusu kurumsal yönetim ilkesinin yansıması niteliğindedir.<sup>24</sup>

Azınlık pay sahiplerinin korunmasına yönelik olarak, ortaklık yönetiminde bulunan, daha geniş bir ifade ile içeride bulunan kişilerin yolsuz işlemlerinin, piyasalardaki fırsat eşitliğini bozucu eylemlerin yasaklanması, tüm pay sahiplerine makul sınırlar içinde zararlarını telafi edebilme imkanının verilmesi, yatırımcıların aktif bir şekilde ortaklık yönetimine katılmalarını sağlayıcı düzenlemeler yapılması ve özellikle ortaklık işleyişi içinde belli kişilerin menfaatlerinin ön plana alınmasının önlenmesine yönelik girişimler, bu ilkenin yerleşmesi için gereken başlıca hususlardır.<sup>25</sup>

#### **1.4.2. Şeffaflık İlkesi**

Son dönemlerde yaşanan finansal krizler şeffaflık konusunun önemini açık bir biçimde ortaya koymuştur. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması, söz konusu krizlerin ortaya çıkmasına neden olan ya da en azından ortaya çıkmalarına katkıda bulunan faktörlerden biri olarak gösterilmektedir. Finansal bilgilerdeki eksiklikler erken uyarı sistemlerinin etkin olarak işlemlerini engellemekte ve dolayısıyla gerekli önlemlerin alınmasına engel olmaktadır. Buna paralel olarak, başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere yalnızca mali piyasalarda değil, aynı zamanda daha geniş anlamda yönetim alanında da şeffaflığın artırılmasına yönelik düzenlemeler benimsenmektedir. Çünkü kötü yönetimin yarattığı negatif etkiler gözönüne alındığında, şeffaflığın artırılmasının hem piyasaların etkin olarak işlemesi, hem de iyi yönetim anlayışının yerleştirilmesi yoluyla kamuoyunun yararına olacağı düşünülmektedir.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Holly J. Gregory, "The Globalisation of Corporate Governance", **Kurumsal Yönetim: Türkiye'de İş Hayatının Değişen Çehresi Konferansı**, TÜSİAD, İstanbul, 2002, s.11.

<sup>25</sup> Millstein Report, **Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**, Paris, OECD Publications, 1998, s. 20-21

<sup>26</sup> Öğreten, **a.g.e.**, s.15.

Şeffaflık ilkesi şirketlerin sır olarak kabul edilen hususları hariç olmak üzere, mali durumu, performansı, üst düzey yöneticilerle ilgili bilgileri ve bir bilginin açıklanmadığında menfaat gruplarının zarara uğrama durumunun ortaya çıkması halini anlatır. Küreselleşme ile birlikte bilginin kesin ve doğru olması önemini bir kat daha arttırmıştır. Böylece uluslar arası yatırımcılar kendi yatırım yapacağı ülkeleri ve şirketleri daha rahat ve güvenilir olarak seçmektedirler. Ayrıca şirkete kredi veren kişi ve kuruluşlarda şirketin mali durumu, yönetimi ve performansına göre kredi vereceklerdir. Çalışma Grubu raporunda şeffaflık tanımı “mevcut durum, karar ve faaliyetler hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılır olması süreci” olarak yapılmıştır.<sup>27</sup>

OECD şeffaflık ilkesini; zamanında, eksiksiz ve doğru olarak, finansal durum, performans, ortaklık yapısı ve yönetim de dahil olmak üzere şirketle ilgili tüm önemli konularda bilginin kamuya açıklama yapılması şeklinde açıklamaktadır.<sup>28</sup>

Commonwealth Working Group tarafından yapılan Finansal Sektörde Kurumsal Yönetim adlı çalışmada, sağlıklı bir kurumsal yönetimin önemli bir tamamlayıcı unsurunun da şirketler ve finansal kuruluşlar için finansal bilgilerin kamuya açıklanması yükümlülüğü kapsamında yapılan uygulamalar olduğu belirtilmiştir. Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetimin hesap verebilirliğinin güçlendirilmesinin ve risk yönetimini teşvik etmenin bir aracı olarak finansal bilgilerin kamuya açıklanması önemli bir gereksinimdir. Ayrıca bu bilgiler piyasa katılımcıları ve performansı iyi olmayan veya koruyucu standartları kabul edilebilir düzeyde karşılamayan finansal kuruluşlar üzerinde uygun piyasa disiplini sağlayan özellikle bankaların büyük kreditorleri, finansal haberleri sunanlar, analizciler ve derecelendirme kuruluşları içinde gerekli olduğu görülmektedir.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> International Money Fond., **Report of The Working Group on Transparency and Accountability**, Washington, 1998, (Çevrimiçi), [www.imf.org/external/np/g22/taarep.pdf](http://www.imf.org/external/np/g22/taarep.pdf), (Erişim Tarihi:20.09.2007), s.12.

<sup>28</sup> OECD, **Principles of Corporate Governance**, 2004, (Çevrimiçi), <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, (Erişim Tarihi:18.09.2007), s.49.

<sup>29</sup> Gürkan Polat, “Hisse senetleri Borsaya Kote Edilmiş Şirketlerde Kurumsal Yönetim Kapsamında Bağımsız Denetim”, ( Marmara Üniversitesi BSE Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.13.

### 1.4.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi

Hesap verilebilirlik, yönetimin işlevini ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaların desteklenmesi ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir.<sup>30</sup>

Hesap verilebilirlik, şirket yönetim kurulu ve idari yöneticilerin şirket faaliyetleri ve aldıkları kararlar ile ilgili hissedarlar tarafından sorgulanmasını sağlar. Çünkü yönetim kurulunda yer alan kişilerle hissedarların menfaatleri her zaman için aynı olmaz. Hesap verilebilirliğin sağlanması açısından yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir.<sup>31</sup>

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri iç içe olarak pay sahiplerinin ve şirket faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamaları sorgulamasını ve yargılamasını da sağlar. Hesap verebilirlik temelde, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir.<sup>32</sup>

Hesap verilebilirlik ilkesi, şirket yönetiminin yapmış oldukları uygulamalarla ilgili olduğundan yönetim sıkı olarak denetlenmelidir. Bunun yöntemleri olarak başta genel kurullar gelmektedir. Yılda bir olağan yapılan ve gerektiği durumlarda olağanüstü yapılan toplantılarla yönetimin yapmış olduğu faaliyetleri kontrol etme imkanı vardır. Bununla birlikte iç ve dış denetimlerle şirket denetime tutulmakta ve tutulan raporlar sonucuna göre yönetimin başarısı ve ibrası gerçekleşmektedir. Basel Komitesi banka organizasyonu içinde hesap verilebilirliği yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukların en az üst düzey yönetiminki kadar açıkça tanımlanması olarak görmektedir.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Ira Millstein, **Corporate Governance and Improving Competitiveness Access to Capital in Global Markets**, Paris: OECD Publications, 1998, s.3.

<sup>31</sup> Polat, **a.g.e.**, s.14.

<sup>32</sup> Öğreten, **a.g.e.**, s.16.

<sup>33</sup> BIS, **Enhancing Bank Transparency, September 1998**, (Çevrimiçi), <http://www.bis.org/publ/bcbasc141.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.09.2007), s.8.

#### 1.4.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi şirketin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır.<sup>34</sup>

Şirketle ilgili olarak alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar hakkında şeffaf olunması, bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar hakkında kamunun aydınlatılması kadar, yapılanların sorumluluğunun da üstlenilmesi gerekmektedir. Yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamayacak bir şirket yönetiminin tüm kişi ve grupların beklentilerini dengeleyecek bir biçimde davranması beklenemez.<sup>35</sup>

Paslı tarafından “bu ilke anonim ortaklık tüzel kişiliğinin ve bu bağlamda ortaklık yöneticilerinin anonim ortaklığın dışında kalan ancak ortaklık işleyişinden etkilenen tüm ilgililerin de menfaatlerini karar alma sürecinde göz önüne almalarını, onlara da bazı haklar tanınmasını, bu menfaat grupları ile sıkı işbirliği içine girilmesini ifade eder” denilmektedir.<sup>36</sup>

Sorumluluk ilkesiyle, şirketler nasıl hissedarlara karşı bir hesap verebilirlik anlamında yasal çerçevede düzenleme yapılmışsa, hissedarlar dışında kalan ve İngilizce stakeholders olarak tanımlanan tüm ilgili menfaat sahiplerinin de çıkarlarını da düşünerek karar almasını ifade etmektedir. Bu ilkeyle şirketler sosyal olarak topluma katkılar yaparak, şirketlerin sürdürülebilir bir şekilde performanslarını arttırmaları hedeflenmiştir.<sup>37</sup>

Şirketler, bu ilkeyle ticari bir olgu olmakla beraber sosyal çevreyle bağlantılı bir organizasyon içine girmektedirler. Örneğin, çevreye duyarlı ve çevre dostu bir şirketin performansı daha da artacaktır. Çünkü çevre kirliliği önemli bir sorun olduğundan bunu önlemeye yönelik şirket faaliyetleri varsa (Atık su arıtma sistemi, baca filtresi gibi) ve çevreyi desteklemeye kaynak ayırlırlarsa, şirketin çalışması kamuoyu tarafından desteklenecek böylece şirket her ne kadar ek kaynak kullanmış olsa da, şirketin

---

<sup>34</sup> Tuzcu, **a.g.e.**, s.25.

<sup>35</sup> **a.g.e.**

<sup>36</sup> Paslı, **a.g.e.**, s.57.

<sup>37</sup> Polat, **a.g.e.**, s.15.

performansı artacaktır. Bununla birlikte eğitim, sanat ve spor gibi diğer alanlarda da şirket çalışanlarına, müşterilere, kredi verenlere, sivil toplum örgütleri ve diğer menfaat sahiplerine karşı hizmet vererek ve her alanda bu menfaat sahipleriyle işbirliği yapılırsa şirketin sunduğu mal veya hizmete talep artacak ve böylece uzun vade de ayakta kalma şansı yüksek olacaktır.<sup>38</sup>

### **1.5. Kurumsal Yönetimin Ana Modelleri**

Günümüzde kurumsal yönetimin ekonomik ve toplumsal etkileri gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır ve en uygun yönetim yapı ve uygulamalarının neler olması gerektiği konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerikan veya daha geniş tanımıyla Anglo-Sakson sistemi olarak bilinen sistem, diğeri ise esas olarak bankaların hâkimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupa'sı sistemidir. Söz konusu iki kurumsal yönetim sisteminin de kurumsallaşmasının sağlanması bakımından başarılı olduğu, ancak en etkin ve gelişmiş sermaye piyasalarının sadece Anglo-Sakson sistemine sahip olan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi devletlerde görüldüğü, bu durum ise Anglo-Sakson hukuk sistemi ve Kara Avrupa'sı hukuk sistemindeki farklılıklardan kaynaklandığı bir çok uzmanın hemfikir olduğu bir görüştür. Bunun yanında bu fikrin aksini savunan, diğeri bir ifadeyle, söz konusu farklılıkların hukuk sistemlerinden değil piyasaların yapılarındaki farklılıklardan ileri geldiğini savunan uzmanlar da bulunmaktadır.<sup>39</sup>

#### **1.5.1. Anglo-Sakson Modeli**

Dünyada kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik sistemlerden ilki, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'de şekillenen "Anglo-Sakson Sistemi"dir. Bu sistem, kurumsal yönetimde hissedar temelli bir bakış açısını benimsemekte ve yönetimin hissedarların çıkarlarına ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini savunmaktadır. Şirket amaçlarının tespit edilmesinde hissedarların

---

<sup>38</sup> a.g.e.

<sup>39</sup> Kübra Şehirli, **Kurumsal Yönetim**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1999, s.1.

çıkarlarına odaklanan bu anlayış “kurumsal yönetimin hissedar modeli” olarak anlam bulmaktadır.<sup>40</sup>

Bu modelinin şekillenmesinde piyasalar önemli roller üstlenmekte ve yöneticiler, kararlarında piyasaların baskısını hissetmektedir. Bu nedenle bu model rekabet ve piyasa koşullarının, şirket yöneticilerini hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı varsayımına dayanmaktadır.<sup>41</sup>

Bu model temel olarak şirket üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalıdır. Hissedarların temsilcileri olarak yönetim kurulları, üst yönetimin şirketi hissedarların talep ve beklentileri doğrultusunda idare edip etmediğini denetlemekle sorumludur. Bu modelde karlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edildiği için yönetimin temel amacı hisse başına karları artırmaktır.<sup>42</sup>

Kurumsal yönetimin hissedar modeli, şirketlerin daha önce vurgulanan temel amaçlarına odaklanması halinde toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri en iyi şekilde ortaya çıkarabileceğini savunmaktadır. Yöneticilerin sosyal konulara eğilmesini beklemek, yöneticilerin ulaşması beklenen amaçlara erişmelerini engelleyecek bir durum olarak algılanmaktadır.<sup>43</sup>

### 1.5.2. Kıta Avrupası Modeli

Kurumsal yönetim anlayışında yer bulan diğer sistem ise, esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı “Kıta Avrupası Sistemi”dir. Kıta Avrupası'nın çoğunda olduğu kadar Japonya'da da geçerli olan bu sistem kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerindedir.

Kurumsal yönetim anlayışında kilit kavramlardan birisi “paydaşlar” (stakeholders) dir. Paydaşlar, şirket faaliyetleri ile doğrudan ve/veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif ve/veya negatif dışsallık elde eden kişi ve/veya kurumlardır. Paydaşlar, en geniş anlamda: şirketin ana sahip ve yöneticileri,

---

<sup>40</sup> Altın, a.g.e., s.37.

<sup>41</sup> K.Mirze ve H.Ülgen, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Mart 2004, s.435.

<sup>42</sup> M. Arcan Tuzcu, “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”, R.Aktaş ve Başk. (ed.), **Dördüncü Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, TOBB ETÜ, Ankara, 2005. s.4.

<sup>43</sup> M.Friedman, **Capitalism and Freedom**, Chicago: The University of Chicago Press, 1962, s.133.

yönetim kurulu, hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devleti kapsamaktadır. Paydaşlar, kavramına, şirketin iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak, kötü yönetiminden ise zarar görecektir tüm kişi ve gruplar dahildir.<sup>44</sup>

Bu kurumsal yönetim modeli, anonim şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve bu karı pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm paydaşların haklarının korunmasını, paydaşların talep ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu bağlamda şirketlerin paydaşları ile iletişim ve etkileşiminin sağlanmasını ifade etmektedir.<sup>45</sup>

Bu yaklaşımda, kısa dönemde pay sahiplerinin tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının aksine firmanın refahı için gerekli uzun dönemli şirket stratejilerinin hayata geçirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu bakış açısı hissedarlar kadar firma için uzun dönemde değer yaratan diğer tüm paydaşların katkısını göz önüne almayı gerektirmektedir. Hissedarlar kadar şirketin hem iç hem de dış çevresindeki paydaşların dikkate alınması, beraberinde şirketlerin topluma karşı birtakım sosyal sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bu düşünce yapısı, şirketlerin yalnızca kâr amacıyla kurulduğu ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir.<sup>46</sup>

Kurumsal yönetimin paydaş modelinin temsilcileri olan Avrupa ve Japonya'daki şirketlerde farklı bir uygulamaya daha gidildiği görülmektedir. Bu şirketlerde şirketin işçiler, borç verenler, önemli ve büyük müşteriler, tedarikçiler gibi anahtar öneme sahip paydaşlarının şirketle olan özel ilişkilerine bağlı olarak yönetim kurullarında temsil edildikleri görülmektedir. Üstelik şirketle ilişki halinde bulunan bu paydaşların sahip oldukları hisse miktarından bağımsız olarak bu temsil esası dikkate alınmaktadır.<sup>47</sup>

Anglo-Sakson sisteminde kurumsal yönetim, hissedarların kazançları için yöneticilerin pay sahipleri tarafından denetlenmesi olarak şekillenmektedir. Oysa, Kıta

---

<sup>44</sup> C.Can Aktan (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ankara:SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 Yayın No:196, 2006, s.2.

<sup>45</sup> Ira Millstein, **Corporate Governance and Improving Competitiveness Access to Capital in Global Markets**, Paris: OECD Publications, 1998, s.27.

<sup>46</sup> Tuzcu, İMKB-100...**a.g.e.**, s.5.

<sup>47</sup> Altın, **a.g.e.**, s.40.



Avrupalı sistemi'nde Anglo-Sakson sistemi'nin aksine kurumsal yönetim, toplumun refah amacına ulaşabilmek için şirketlerin toplum tarafından denetlenmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim konusunu şirketin sosyal sorumluluklarından ayrı bir konu olarak ele alma eğiliminde olan Amerikan sisteminden farklı olarak Avrupalılar ve Japonlar şirketlerin sosyal sorumluluklarının bu şirketlerin nasıl yönetilmesi ve düzenlenmesi gerektiği konusunda kurumsal yönetimin konusu olduğu düşüncesiyle hareket etmektedirler.<sup>48</sup>

### 1.6. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD kurumsal yönetim ilkeleri, hükümetler arası bir örgütün, iyi bir kurumsal yönetimin temel öğelerini oluşturma doğrultusundaki ilk gelişimini temsil etmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, hükümetler tarafından yasal düzenlemelerini değerlendirmede ve iyileştirmede esas oluştururken, şirket yönetim sistemlerinin ve en iyi uygulamalarının geliştirilmesinde etkin olan özel sektör tarafından da uygulanmaktadır.<sup>49</sup>

Şirket yapıları, şirketin yönetimine katılanlar ve katılımcılar arasındaki ilişkiler ve bunları etkileyen faktörler, OECD ülkeleri arasında farklılık göstermesine rağmen, OECD Konseyi, 27-28 Nisan 1998 tarihindeki bakanlar düzeyindeki toplantısında yol gösterici nitelikte kurumsal yönetim ilke ve standartlarının geliştirilmesini talep etmiş ve oluşturulan geçici çalışma grubunun hazırladığı OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini 26-27 Mayıs 1999 tarihinde onaylamıştır. OECD ilkelerinin uygulanması için kanuni bir zorunluluk yoktur. Bu ilkelerin şirketler tarafından benimsenmesi ve kullanılması teşvik edilmektedir. İlkeler, özellikle hisse senetleri borsalarda işlem gören şirketlere yönelik olmasına rağmen, aile şirketleri ya da devlete ait kamu iktisadi teşebbüslerinde de kullanılabilir.<sup>50</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri beş ana başlıkta toplanır:

- Hissedarların hakları,

---

<sup>48</sup> Tuzcu, İMKB-100...a.g.e., s.5.

<sup>49</sup> Öğreten, a.g.e., s.24.

<sup>50</sup> Semra Aşçıgil, "Avrupa Birliğinde Kurumsal Şirket Yönetimi", A.Tarhan (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2003, s.118.

- Hissedarlara eşit muamele yapılması,
- Kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim Kurulunun sorumlulukları.

### 1.6.1. Hissedar Hakları

Kurumsal yönetim uygulamaları hissedarların haklarını korumalıdır. Bu ilke hemen hemen bütün OECD Ülkelerinde kanunlarla tanınan hissedarların temel haklarından bahseder. Pratik olarak şirketi hissedarlar yönetemez. Hissedarlar, değişik ilgi, amaç, yatırım süresi ve kapasiteden oluşan kişiler ve kurumlardır. Hissedarların şirketi etkilemesi, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, bazı olağan dışı işlerin onaylanması ve şirket sözleşmesinde belirtilen diğer konular yoluyla olur. İlkeler itibariyle incelenirse;<sup>51</sup>

“Hissedarlar şirkette önemli değişikliklere neden olacak kararlara katılmak ve bu konularda yeterli şekilde bilgilendirilmek hakkına sahiptirler.” Şirkette önemli değişikliklere neden olacak kararlara, şirket tüzüğü, ana sözleşmesi gibi şirketin önemli dokümanlarının değiştirilmesi, ilave hisse senedi çıkarma yetkisinin verilmesi ve şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü işlemler örnek olarak gösterilebilir.<sup>52</sup>

“ Hissedarlar genel kurul toplantılarına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma hakkına sahip olmalıdır.” Genel kurulda izlenecek düzenlemeler ve oy kullanma usulleri hakkında bilgilendirilmelidirler. Örneğin, hissedarlara genel kurulun yapılacağı tarih, yer ve gündemiyle kurul toplantısında karara varılacak konularla ilgili zamanında ve yeterli bilgi verilmelidir. Belirli kurallar çerçevesinde hissedarlara genel kurulda soru sorma ve gündeme yeni konularla ilgili zamanında ve yeterli bilgi verilmelidir. Belirli kurallar çerçevesinde hissedarlara genel kurulda soru sorma ve gündeme yeni konular

---

<sup>51</sup> Zeynep Önder, “Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye”, A.Tahran (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2003, s.127.

<sup>52</sup> Altın, **a.g.e.**, s.59.

ekleme fırsatı tanınmalıdır. Hissedarlar nasıl oy kullanırlarsa kullansınlar, her oy eşit olarak değerlendirilmelidir.<sup>53</sup>

Genel kurul toplantılarına katılımı arttırmak amacıyla şirketler teknolojiyi daha fazla kullanmalıdır. Özellikle yabancı hissedarların çok sayıda olduğu şirketlerde telefonla ve elektronik haberleşme ortamları ile hissedarların birbirleri ile iletişim kurmaları sağlanabilir. Vekalet yolu ile oylama, hissedarların genel kurul toplantılarına daha etkili bir şekilde katılmalarını sağlayabilir.<sup>54</sup>

Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde şirketi kontrol etmelerini sağlayan sermaye yapıları ve düzenlemeleri önlenmelidir. Bazı sermaye yapıları hissedarların sahip oldukları payla orantısız olarak şirketin kontrolüne olanak verebilir. Diğer taraftan oy tavanları ( voting caps ) hissedarın sahip olduğu hisse sayısına bakılmaksızın kullanabileceği oy sayısını sınırlamaktadır.

### **1.6.2. Hissedarlara Eşit Muamele**

Hisse senedi yatırımcısının yatırdığı sermayenin şirketin yöneticileri, yönetim kurulu veya şirketi kontrol eden hissedarların yanlış ya da uygun olmayan bir şekilde kullanılmayacağına dair güveni, sermaye piyasasının gelişimi için çok önemli bir faktördür.<sup>55</sup>

Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını sağlamalıdır. Hissedarlar, haklarının ihlali karşısında etkili telafi veya tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdırlar.

“ Aynı tür hisseye sahip bütün hissedarlara eşit davranılmalı ve eşit oy hakkına sahip olmalıdırlar.” Bütün yatırımcılar, hisse senetlerini satın almadan önce her tür hisse senedinin oy kullanma hakkı ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidirler. Oy kullanma hakkı hisseler satıldıktan sonra değiştirilmemeli, eğer değiştirilecekse bu değişiklik genel kurulun onayına sunulmalıdır.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> a.g.e.

<sup>54</sup> Önder, a.g.e., s.127-129.

<sup>55</sup> Altın, a.g.e., s.60

<sup>56</sup> a.g.e.

Kurumsal yönetim şirket değerinin tüm hissedarlara hisse miktarları ile orantısal olarak tahakkuk eden hisse getirisi ve yalnızca büyük hisseleri olan veya yönetim ile bağlantıları olan bir kısım hissedarlara tahakkuk eden özel yararlar arasında nasıl bölüştüğünü belirlediği için yatırımcılar açısından önem gösterir. Şirketin yararlı ömrü boyunca oluşturacağı net nakit akımlarının, bu günkü değeri olan şirket değerinin normalde tüm hissedarlara hisseleri oranınca dağıtılması gerekir.<sup>57</sup>

“ İçeriden bilgi alınarak yapılan işlemler ( insider trading ) ve usulsüz kişisel işlemler yasaklanmalıdır.” Bu tür işlemler, sermaye piyasalarında manipülasyona neden olacağından, çoğu OECD ülkesinde sermaye piyasası, ticaret ve ceza kanunları ile yasaklanmasına rağmen, bu tür hareketler önlenememektedir. Bu uygulamalar kurumsal yönetimin bozulmasına ve aynı zamanda hissedarlara eşit muamele prensibinin ihlal edilmesine neden olmaktadır. Bu ilke, “bir hisse bir oy” kavramını getirmese de, çoğu kurumsal yatırımcı ve hissedar, bu kavramı desteklemektedir.<sup>58</sup>

### 1.6.3. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü

Kurumsal yönetimin kilit unsurlarından birisi yabancı sermayenin şirkete gelmesinin sağlanmasıdır. Bununla beraber, kurumsal yönetim şirkete özel, insani ve fiziksel sermaye yatırımları yapacak, şirketle doğrudan çıkar sahibi kesimleri teşvik etmelidir. Bu şirketin başarısı ve rekabet edebilmesi için, şirketin paydaşları, örneğin, yatırımcılar, çalışanlar, kreditorler ve satıcılar ile ekip çalışması yapılmasını gerektirmektedir. Şirketin başarısı için, şirketin paydaşlarına fayda sağlaması ve servet yaratması şirketin uzun vadede yararınadır.<sup>59</sup>

Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasaların belirttiği şekilde tanımalı, servet iş alanlarının yaratılması ve güçlü şirketlerin ayakta kalması için, şirket ve paydaşlarının aktif iş birliği teşvik edilmelidir.<sup>60</sup>

“Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin katılımları için performans artırıcı mekanizmaların kurulmasına izin vermelidir.” Çalışanların yönetim kurulunda

---

<sup>57</sup> Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim - Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006, s.20.

<sup>58</sup> Önder, **a.g.e.**, s.130.

<sup>59</sup> Altın, **a.g.e.**, s.61.

<sup>60</sup> OECD, **Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004, s.18.

temsil edilmesi, çalışanlara hisse senedi opsiyonu veya kardan pay alma hakkı verilmesi, iflas sürecinde kreditorlerin yönetime katılması bu tür mekanizmalara örnek olarak verilebilir.<sup>61</sup>

Ancak, hukuksal düzenin sağlam olmadığı ülkelerde çalışanların hissedar yapılması beklenen katkıyı sağlamamaktadır. Söz konusu durumla ilgili bir örnek Rusya'dan verilebilir. Rus şirketlerinde hissedar çalışanlar genel kurulda yöneticiler lehine oy vermedikleri takdirde işten atılma ile tehdit edilmektedir.<sup>62</sup>

#### **1.6.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

Bir çok OECD ülkesinde, halka açık şirketler ve halka açık olmayan bazı firmalar hakkında zorunlu ve gönüllü olarak çok miktarda bilgi halka açıklanmaktadır. Bazı ülkelerde şirketlerden yıllık, altı aylık veya üç aylık zorunlu açıklamalar ve şirketin değerini etkileyecek olaylar olduğunda da ilave beyanlar yapması istenmektedir.

Etkili beyan sistemi ve piyasa bazlı kontrol sistemi hissedarların oy kullanma haklarını yerine getirmeleri için çok önemlidir. Bu sistemler, büyük ve aktif sermaye piyasaları olan ülkelerde, küçük yatırımcıların korunması amacıyla kullanılabilir. Aynı zamanda yeni sermaye çekilmesine ve sermaye piyasasında güvenin devam edebilmesine yardımcı olur. Diğer taraftan, yetersiz ve açık olmayan bilgiler, piyasanın işleyişine engel olabilir veya sermaye maliyetini yükseltip kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olabilir. Kamuya açıklanacak bilgiler eşitlik prensibi gereği, bütün hissedarlara aynı zamanda ulaşmalıdır. Kurumsal yönetim, şirketle ilgili bütün önemli bilgilerin (şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet yapısı ve yönetimi gibi) zamanında ve doğru olarak kamuoyuna açıklanmasını sağlamalıdır.<sup>63</sup>

“Şirket hakkındaki bilgiler standartlara uygun olarak hazırlanmalı, denetimden geçirilmeli ve açıklanmalıdır.” Bu ilke şirket hakkındaki bilgilerin uluslararası standartlarda karşılaştırılmasına olanak sağlamak amacıyla yüksek kalitede uluslararası standartların geliştirilmesini destekler.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Altın, **a.g.e.**, s.62.

<sup>62</sup> **a.g.e.**

<sup>63</sup> OECD, **Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004, s.22.

<sup>64</sup> Altın, **a.g.e.**, s.63

“Bilgi dağıtım kanalları, kullanıcıların adil, zamanında ve düşük maliyetle bilgiye ulaşmasını sağlamalıdır.” Elektronik dosyalama, internet ve diğer bilgi teknolojilerinin kullanılması bilginin dağıtılma hızını artırmaktadır. Bu tür uygulamalar sadece bilgi dağıtmada kullanılmakla kalmaz; aynı şekilde genel kurul katılımını artırıcı ve oy kullanmayı kolaylaştırıcı etki yapar.<sup>65</sup>

### **1.6.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları**

Yönetim kurulunun yapısı ve görevleri, hem ülke içinde hem de OECD ülkeleri arasında farklılıklar göstermektedir. Yönetim kurulu yapısı nasıl olursa olsun, ilkelerin uygulanabilmesi için yeterince genel olmaları amaçlanmaktadır.

Yönetim kurulu, şirketin stratejisine yol göstermenin yanında, şirketin yönetim performansının izlenmesi, hissedarların yeterli kazanç elde edebilmesinin sağlanmasıyla yükümlüdür. Bu yükümlülükleri yerine getirmek için, yönetim kurulu icradan yeterince bağımsız olarak çalışabilmelidir.<sup>66</sup>

Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulunun ve yöneticilerin etkin izlenmesini ve denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara hesap vermesini sağlamalıdır. Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını değişik şekilde etkileyebileceği durumlarda, yönetim kurulu üyeleri bütün hissedarlara adil davranmalıdırlar.<sup>67</sup>

“Şirketle ilgili konularda yönetim kurulu, icradan sorumlu yöneticilerden bağımsız olarak karar verebilmelidir.” Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı değişik ülkelerdeki değişik yönetim kurulu yapılarına göre farklılıklar göstermektedir. Genellikle yönetim kurulunun bağımsız olması, şirkette çalışmayan, şirketle veya yöneticilerle ekonomik veya ailevi bağı olmayan yönetim kurulu üyelerinin yeterli sayıda olmasını gerektirir.<sup>68</sup>

“Yönetim kurulunda, çıkar çatışmalarının olabileceği konularda bağımsız karar verebilecek, yönetici olmayan yeterli sayıda yönetim kurulu üyesi olmalıdır.” Bağımsız

---

<sup>65</sup> a.g.e.

<sup>66</sup> Önder, a.g.e., s.132-133.

<sup>67</sup> OECD, **Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004, s.34.

<sup>68</sup> Altın, a.g.e., s.63.

üyeler, yönetim kurulunun karar verme mekanizmasına önemli katkıda bulunabilirler. Yönetim kurulu ve yöneticilerin performansını objektif olarak değerlendirebilirler; yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesi veya gelecek yöneticilerin belirlenmesi, şirketin kontrolünün değiştirilmesi, konularında önemli rol üstlenirler. Yönetim kurulu başkanının şirketin ve yönetim kurulunun etkili yönetilmesinde önemli rolü vardır. Şirket CEO'su ve yönetim kurulu başkanı rollerinin ayrılması, şirkette kuvvetlerin uygun dengelenmesi, yönetim kurulunun bağımsız karar alma kapasitesinin yükseltilmesi amacı ile önerilmektedir.<sup>69</sup>

Sorumluluklarını yerine getirebilmek için, yönetim kurulu üyeleri doğru ve gerekli bilgilere zamanında ulaşabilmelidir. Yönetici olmayan yönetim kurulu üyeleri için, bilgiye ulaşmak daha zordur ve özellikle yönetim kurulu üyelerinin şirketteki bazı yöneticilere kolayca erişebilmeleri sağlanarak şirkete olan katılımları artırılabilir.<sup>70</sup>

## **1.7. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

### **1.7.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Kodu**

1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı’nı (ICGN-İnternational Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca “Kurumsal Yönetişim İlkeleri”ni belirlemişlerdir. Bu ilkeler 1999’da OECD’ye üye 29 ülke tarafından benimsenmiş “OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri” adı altında kabul edilmiştir. Adı geçen ilkeleri TÜSİAD 2000 yılında, Türkçe’ye çevirerek “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kitap olarak yayınlamıştır. SPK’da bu ilkeleri 2003’de web sitesinde Türkçe ve İngilizce olarak yayınlanmış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, işletmelerine ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul, (Haziran) 2000, s.46.

<sup>70</sup> Altın, **a.g.e.**, s.64.

<sup>71</sup> Barış Baraz, “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s.764.

Daha sonra bir kod olarak kurumsal yönetim ilkeleri TÜSİAD tarafından Aralık 2002'de "TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adı altında yayınlanmıştır. TÜSİAD'ın Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından bir yıllık bir çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkan bu çalışma, anonim şirketlerin yönetici suistimallerinden kaynaklanan iflasları sebebiyle yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı ve gündemleri gibi konular üzerinde odaklandığı düşünülmektedir.<sup>72</sup>

TÜSİAD tarafından yapılan kurumsal yönetim tanımında "en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. 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 imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir." denilmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim için evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri de adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak kabul etmiş ve hedeflerini de kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve rekabetçi olması olarak belirlemiştir.<sup>73</sup>

### **1.7.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**

SPK tarafından da dünyadaki gelişmeler göz önüne alınarak Temmuz 2003'te kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır.<sup>74</sup>

Sermaye Piyasası Kurulunun web sitesinde duyurulan Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere aşağıda içeriği özetlenen dört ana bölümden oluşmaktadır.<sup>75</sup>

İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabii olması konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına

---

<sup>72</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, (Aralık) 2002, s.10.

<sup>73</sup> TÜSİAD, **a.g.e.**, s.9.

<sup>74</sup> SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara, (Temmuz) 2003, s.2.

<sup>75</sup> Murad Kayacan, **Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim**, İstanbul: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı, Yayın No:1, 2006, s.71-72



ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu bölümde kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesine şirketin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık olarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler oluşturulmuş ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve kamuya duyurulacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.

Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri yani paydaşlar ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan bir kimse kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

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 komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

### **1.7.3. İMKB’de Kurumsal Yönetim**

İMKB Yönetim Kurulu’nun 23.02.2005 tarihli toplantısında; kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin dahil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksinin, kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa’ya bildirilmesi

halinde Borsa Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına, karar vermiştir.<sup>76</sup>

Böylece yatırımcılar ve diğer menfaat sahiplerinin, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde şirketlerin performanslarını takip etmeleri daha da kolaylaşmış olacaktır.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde, borsa tarafından endekse alınma işlemi, 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 (Gözültü Pazarı hariç) işlem gören şirketlerin hisse senetleri derecelendirme notunun Borsa'ya bildirildiği günü takip eden iş gününde gerçekleşir, denilmektedir.<sup>77</sup>

İMKB'de Kurumsal Yönetim Endeksine alınabilme şartlarını, şirketler yerine getiremediğinden dolayı Endeks hesaplaması yapılamamıştır. Ülkemizde kurumsal yönetimin yaygınlaştırılabilmesi için şirket yönetimlerinin kurumsal yönetim çerçevesinde gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

#### **1.7.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye'deki kurumsal yönetim sisteminin geliştirilmesi için kurulan bir dernektir. Dernek tarafından kurumsal yönetimin ana amacının; “şirket yönetiminin, hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermesinin sağlanması ve kurumsal yönetimi, kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapı” olarak belirtilmiştir.<sup>78</sup>

Dernek misyonunu, kurumsal yönetimin Türkiye'de özel kuruluşlar ve kamu kurumlarınca ana ilkeleriyle benimsenmesi, yerleşmesi ve doğru uygulanması için önderlik ve yol göstericilik yapmak ve Türkiye'de sürekli gündemde kalması için, en temel sorunlardan başlayarak en güncel ve çağdaş uygulamaları kurumların yönetimlerine ve paydaşlarına tanıtmak olarak tanımlamıştır.

---

<sup>76</sup> İMKB, **Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları**, (Çevrimiçi), [http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal\\_yonetim.htm](http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm), (Erişim Tarihi: 08.09.2007)

<sup>77</sup> **a.g.e.**

<sup>78</sup> TKYD, (Çevrimiçi), <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>, (Erişim Tarihi: 04.08.2007)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği vizyonunu da, ülkemiz kurumlarının yüksek performanslı, rekabetçi, iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla artı değer katan kurumlar haline gelmesi ve bu doğrultuda çağdaş ekonomilerce benimsenmiş objektif finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini kullanarak, ülkemizdeki kurumların gelişmesine ve devamlılığına katkıda bulunmak olarak belirlemiştir.

### 1.8. Klasik Yönetim ve Kurumsal Yönetim

Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetimin bir karşılaştırmasını yapmadan ve aralarındaki farklılıkları ortaya koymadan önce geleneksel aile şirketlerinden günümüzün büyük ve çok ortaklı şirketlerine doğru ortaya çıkan evrimi kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Organizasyonlarda mülkiyet, sermaye ve yönetim yapısına bakıldığında aşağıdaki sınıflandırma doğru olacaktır.<sup>79</sup> (Bkz: Tablo 1)

**Tablo 1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması**

		Kim Denetliyor ?	
		Sahip	Vekil
Mülkiyet veya Sermaye Yapısı Nasıl?	Şahıs İşletmeleri	Geleneksel Küçük İşletmeler Hakiki şahıs işletmeleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Bunlar bir girişimci tarafından oluşturulan ve yönetilen işletmelerdir.	Geleneksel Küçük İşletmeler İşletmenin yönetimi sahip tarafından bir vekile (genel müdüre) bırakılmaktadır.
	Sermaye Şirketi	Geleneksel Küçük Aile Şirketleri Şirket kurucu sahipler tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda aile üyeleri hakimdir.	Modern Çok Ortaklı Şirketler Şirketin yönetimi sahip tarafından bir vekile (genel müdüre veya CEO'ya) devredilmektedir

**Kaynak:** C.Can Aktan (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ankara:SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 Yayın No:196, 2006, s.2.

Geleneksel işletmelerde, sermaye, mülkiyet ve yönetim tek bir kişiye aittir. Mülkiyet sahibi, sermayeyi kendisi koyar ve işletmeyi de bizzat kendisi (aile üyeleriyle

<sup>79</sup> C.Can Aktan (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ankara: SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 Yayın No:196, 2006, s.2.

birlikte) yönetir. İşletme büyüdüğünde kaçınılmaz olarak “sahip/vekil” ilişkisi ortaya çıkar. Sahip, bazı işletmelerinin yönetimini vekillere bırakmak zorunda kalır. Yönetim fonksiyonu yanı sıra diğer bazı fonksiyonlar da (denetim fonksiyonu vb.) başka kişilere ya da kurumlara devredilir.<sup>80</sup>

Ekonominin gelişmesi, rekabetin artması ve diğer bazı faktörler zaman içerisinde geleneksel işletmeleri “çok ortaklı” olmaya zorlar. Geleneksel şahıs şirketleri (hakiki şahıs şirketi, adi şirket vs.) ve aile işletmeleri “sermaye şirketi” statüsüne dönüşerek ve hisse senedi ihracı yoluyla finansman bulmaya çalışırlar. Şirketlerin gelişmesine ve büyümesine paralel olarak geleneksel “mutlak sahiplik” fonksiyonu giderek ortadan kalkmaya başlar. Mülkiyet ve sahiplik, şirketin çoğunluk hisselerini elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerini elinde bulunduranlar arasında paylaşılmış olur. Şirket kurucuları ve ana sermayedarların, geleneksel aile işletmelerinde varolan “sahip / vekil” ilişkisi de ortadan kalkmaya başlar. Yönetim kurulu ve icradan sorumlu vekil (şirketin genel müdürü / icra başkanı), sadece şirket kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedarların (shareholders) ve hatta tüm paydaşların (stakeholders) çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalır.<sup>81</sup>

Geleneksel yönetimden kurumsal yönetime doğru geçişte etkili olan faktörlerin bir kısmı yukarıda kısaca özetlendiği gibidir. Günümüzün büyük ve çok ortaklı organizasyonlarında “sahiplik” ve “yönetim” fonksiyonlarının kaçınılmaz olarak birbirinden ayrılması ve ayrıca uygulamada şirket kurucuları ve ana sermayedarlarının “sahiplik” ile “denetim” fonksiyonlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları ve şirket ortaklarının temel mülkiyet haklarını göz ardı etmeleri ve hatta suiistimal etmeleri kurumsal yönetimin bilimsel anlamda doğuşuna ortam ve meşruiyet kazandırmıştır.<sup>82</sup>

Kurumsal yönetim, geniş anlamda şirket sahipliğine (ana sahip, pay sahibi ve menfaat sahipleri) ilişkin kuralları içerir. Geleneksel yönetimde şirket sahipliği “kurucu ana sermayedar” anlamına geldiğinden, kararlar ve uygulamalar şirket sahibinin iradi ve

---

<sup>80</sup> Aktan, **a.g.e.**, s.3.

<sup>81</sup> Paslı, **a.g.e.**, s.44-49.

<sup>82</sup> Aktan, **a.g.e.**, s.4.

takdiri kararlarına bağılı bulunmaktadır. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki en temel fark “kurallar” (rules) ve “takdir” (discretion) yönündendir.<sup>83</sup>

Oysa geleneksel şirket yönetimlerinin kurumsal yönetimden en önemli farkı “kurallara dayalı yönetim”den ziyade “takdiri kararlara dayalı yönetim” (discretionary management) olmasıdır. Gerçekten de, geleneksel şirket yönetimlerinde “sahiplik” ile “kontrol” fonksiyonları birbirinden ayrılmadığı için şirket sahipleri, kurucuları, şirket aile şirketi ise aile üyeleri ve yönetim kurulu üyeleri; şirket hissedarlarının ve diğer paydaşların haklarını yeterince dikkate almayarak ve/veya gözardı ederek kendi “iradi” ve “takdiri” karar ve tercihleri ile şirket yönetimini üstlenebilmektedirler. Böylesine iradi kararlara ve takdire dayalı bir yönetimde usulsüzlüklerin, suistimallerin, haksızlıkların, adaletsizliklerin ve yolsuzlukların ortaya çıkması muhtemeldir. İşte, kurumsal yönetimi, geleneksel yönetim anlayışlarından ayıran en önemli fark buradadır. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki farkı daha iyi kavramak için aşağıdaki matrise (Tablo 2) müracaat edilebilir.<sup>84</sup>

**Tablo 2: Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetimde Yönetim ve Denetim Fonksiyonları**

		Kim Denetliyor ?	
		Sahip	Menfaat sahipleri
Kim yönetiyor?	Sahip	Geleneksel Yönetim	Kurumsal Yönetim
	Vekil	Geleneksel Yönetim	Kurumsal Yönetim

**Kaynak:** C.Can Aktan (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ankara: SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 Yayın No:196, 2006, s.8.

Matristen açıkça anlaşıldığı üzere, geleneksel yönetimde şirketi yöneten “sahip” veya onun yönetme görevini devrettiği “vekil”in karar ve eylemleri üzerinde hissedarların ve en geniş anlamda paydaşların etkin denetleme yetkileri söz konusu değildir. Geleneksel yönetimde, şirket faaliyetlerinin denetimi fonksiyonu doğrudan şirket sahip ve yönetim kurulunun göreve getirdiği şirket içi denetim kurulları tarafından yerine getirilir. Kurumsal yönetim anlayışında ise paydaşların şirketi yöneten

<sup>83</sup> Gürbüz ve Ergincan, **a.g.e.**, s.11.

<sup>84</sup> Aktan, **a.g.e.**, s.8.

sahip ve vekilleri, denetleme hak ve yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimi geleneksel yönetimden ayıran en önemli fark buradadır. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki farklılıkları daha geniş biçimde Tablo 3 den izlemek mümkündür.<sup>85</sup>

**Tablo 3: Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Geleneksel Yönetim	Karşılaştırma Kriteri	Kurumsal Yönetim
Insider sistemi: Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı Takdiri Kararlar (Rules vs. Discretion)	Şirket yönetiminde “kurallar” hakimdir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller “sahiplere” hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap Verme Yükümlülüğü Hesap Sorma Hakkı	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlüğündedirler.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim Kurulunun Oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı şirketle hiç bir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

**Kaynak:** C.Can Aktan (ed.), **Kurumsal Şirket Yönetimi, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ankara: SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 Yayın No:196, 2006, s.9.

<sup>85</sup> Aktan, a.g.e., s.9.

## 2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER VE KURUMSAL YÖNETİM

### 2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Tanımlama Kriterleri

Günümüzde küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımlarına bakıldığında, KOBİ'ler bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen dünya literatüründe kesin ve görüş birliği sağlanabilmiş bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Ülkelerin içinde buldukları ekonomik ve teknolojik şartlar herkesin paylaşabileceği bir KOBİ tanımı yapılmasını güçleştirmektedir. Bu yüzden hemen hemen her ülkenin ve kuruluşun farklı tanımlamada buldukları görülmektedir.<sup>86</sup>

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.<sup>87</sup>

Ayrıca, küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri belirleyen ölçütler ülkelerin ekonomik yapılarına göre de değişebilmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak, farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler nicel ve nitel olarak iki farklı ayrıma tabi tutulabilir. Nicel ve nitel ölçütler KOBİ'leri büyük işletmelerden ayırmaya yarayan ölçütlerdir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin belirlenmesinde ve tanımlanmasında nicel ölçütlerin yanında nitel ölçütlerin de göz önünde bulundurulması tanımın daha nesnel ve anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır.<sup>88</sup>

Sermaye, işçi sayısı, ciro gibi ölçütler nicel ölçütleri, işletmenin yönetimi, pazarlık gücü gibi ölçütler de nitel ölçütleri ifade etmektedir.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> İlhan Uludağ ve Vildan Serin, **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları,1994, s.15.

<sup>87</sup> Hasan Ekinci, "Küçük İşletmelerde Önemi ve Sorunları Açısından Planlama", **C.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, C.1, S.1, (1996), s.183.

<sup>88</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998, s.414.

<sup>89</sup> Uludağ ve Serin, **a.g.e.**, s.15.

Finansman, tedarik, üretim, pazarlama, personel ve yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarına ek olarak, KOBİ'ler istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, kâr büyüklüğü, katma değerleri ve piyasa payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından nicel ve nitel ayrıma tabi tutulabilmektedir. Bu nitel ve nicel ölçütlerin tamamını kapsayan bir tanımlı yapmak kolay olmayacaktır. Bu yüzden KOBİ tanımlı ülkelere göre değışiklik gösterdiği gibi temel alınan ölçütlere, zamana, ekonomik yapıya ve sektörlere göre de değışiklik göstermektedir.<sup>90</sup>

Genel olarak, az sermaye kullanımını yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan küçük işletmeler, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanabilir.

KOBİ'ler çalıştırılan personel sayısı bakımından dört grupta incelenmektedir.<sup>91</sup>

Çok küçük işletmeler; 1-9 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. İşletme büyüklüğünün tanımlanmasında personel sayısı dışında başka bir nicel ölçüt kullanılmamaktadır.

Küçük işletmeler; 10-49 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu sayıya aile bireyleri ya da çıraklar dahil edilmemektedir. Ayrıca bu işletmelerde makine parkı değeri de tanımlamaya dahil edilmektedir.

Orta ölçekli işletmeler; 50-199 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerin tanımlanmasında da küçük işletmelerde olduğu gibi personel sayısı yeterli görülmele birlikte makine parkı değeri de dikkate alınmaktadır.

KOBİ tanımlarına bakıldığında, tanımlamalar genellikle ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak da değışiklik göstermektedir. Bu yüzden de KOBİ tanımları

---

<sup>90</sup> Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2.b., İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1997, s.47.

<sup>91</sup> Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 5.b., Ankara: Turhan kitapevi, 2002, s.148-153



hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Ülkelerin büyük çoğunluğunda KOBİ'lere ilişkin resmi bir tanım bulunmamaktadır.<sup>92</sup>

İstihdam edilen kişi sayısı ağırlıklı kullanılmakla birlikte bazı ülkelerde yatırılan sabit sermaye, toplam sermaye, yıllık satış tutarı, işletme ile işletme sahibi arasındaki özdeşleştirme dikkat çeken ölçütlerdendir.<sup>93</sup>

## 2.2. Dünyada Uygulanan Genel KOBİ Tanımları

KOBİ tanımlamasında bir çok kriter kullanılmaktadır. Ancak dünyada ki benzer uygulamalara bakıldığında genellikle işletmelerin istihdam edilen kişi sayısı ile yönetim ve mülkiyet açısından olmak üzere iki şekilde tanımlandığı görülmektedir.

ABD'de resmi bir tanım olmamakla birlikte toplam işletmelerin %97'lik kısmını KOBİ'lerin oluşturduğu bu ülkede, küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration)'nın tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı 500-1500 kişi, toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri 500'e kadar personel ve 25 milyon dolar satış, perakendeciler ve hizmet işletmeleri içinde yıllık satış gelirleri 3-13 milyon dolar olarak göz önüne alınmaktadır.<sup>94</sup>

Japonya'da KOBİ tanımları, çalışan sayısı, sermaye ve sektör esasına göre yapılmaktadır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5'den az kişi çalıştıran işletmeler mikro, 20'den az kişi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 kişi çalıştıran işletmeler ise küçük ve orta boy işletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayindeki KOBİ'lerin sermayesi 100 milyon Yen'den fazla olmamaktadır.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Selçuk Kendirli, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Hazine Dergisi**, S.14, Ocak-Nisan 2002, s.70.

<sup>93</sup> Müftüoğlu, **a.g.e.**, s.123.

<sup>94</sup> Kendirli, **a.g.e.**, s.70.

<sup>95</sup> Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayınları, 1998, s.9.

Almanya’da resmi bir tanım olmamakla birlikte KOBİ tanımlanmasında nicel ölçütlerin yanı sıra nitel ölçütler de kullanılmaktadır. Dikkate alınan nitel ölçütlerden en çok üzerinde durulanları şunlardır;<sup>96</sup>

- İşletme ve işletme sahibi arasındaki özdeşleşme,
- Sermaye piyasasındaki finansman problemleri,
- İşletme sahibinin, işletmenin her yönünden sorumlusu konumunda bulunması,
- İşletmenin bağımsız oluşu.

Bu ölçütler işletmenin küçük ölçekli olduğunun bir göstergesi şeklindedir. Nicel ölçüt olarak, istihdam edilen kişi sayısı ile birlikte yatırılan sermaye tutarı ve yıllık satış tutarı da dikkate alınmaktadır.

**Tablo 4. KOBİ Tanımlarına İlişkin Bazı Ülkelerin Benimsediği Nicel Ölçütler**

Ülke	Küçük Ölçek	Orta Ölçek
ABD	100’ün altı	100-1000
Almanya	50’nin altı	50-500
Fransa	100’ün altı	100-500
Japonya	50’nin altı	50-300
İngiltere	20’nin altı	20-250

**Kaynak:** Muhittin Şimsek, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002, s.11.

### 2.3. Türkiye’de Uygulanan Genel KOBİ Tanımları

Türkiye’de ise küçük işletme tanımı farklı şekillerde yapılmaktadır. İstihdam edilen kişi sayısına göre ülkemizdeki çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan

<sup>96</sup> Mehmet Behzat Ekinci, **Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları**, İstanbul: Akson Araştırma Raporları, 2003, s.13.

KOBİ tanımlarına ilişkin nicel ölçütlerin bazıları aşağıdaki şekilde, Tablo 5 ile ortaya konulmaktadır.<sup>97</sup>

**Tablo 5. KOBİ Tanımlarına İlişkin Ülkemizdeki Kuruluşların Benimsediği Nicel Ölçütler**

<b>Kuruluş Adı</b>	<b>Küçük İşletme</b>	<b>Orta Büyüklükteki İşletme</b>
DİE	10-49	50-99
HALK BANKASI	1-99	100-250
TOSYÖV	5-200	-
KOSGEB	1-50	51-150
TOBB	10-50	51-249
DTM	1-200	-
EXİM	1-200	-

**Kaynak :** Selçuk Kendirli, “KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri”, **Hazine Dergisi**, S.14, (Nisan 2002), s.70.

Devlet istatistik enstitüsü (DİE), 1-9 kişi çok küçük işletme (mikro işletme), 10-49 kişi küçük işletme, 50-99 kişi orta büyüklükteki işletme, 100’den fazla personel çalıştıran işletmeler de büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır.<sup>98</sup>

Halk bankası ise, 1-99 arasında kişi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ile bina dışındaki net sabit yatırım ( makine, teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları) tutarı 15.000 YTL aşmayan işletmeler küçük; 100-250 kişi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ile bina dışındaki net sabit yatırım tutarı

<sup>97</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 13.b., İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001, s.117.

<sup>98</sup> a.g.e.

15.000-30.000 YTL arasındaki işletmeler orta ; 250 kişiden çok çalışan olan ve bina ile arazi dışında kalan net sabit yatırım tutarı 30.000 YTL'yi aşan işletmeleri büyük işletmeler olarak kabul etmektedir.<sup>99</sup>

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) tanımına gelince ; küçük ve orta şeklinde bir ayırım yapılmadığı görülmektedir. Tanımda 5-200 arasında çalışan olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.<sup>100</sup>

Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) 'na göre ise, 1-200 kişi çalıştıran sabit sermaye yatırımları 2 milyon doları geçmeyen imalat sanayi işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmedir.

Dış ticaret müsteşarlığı (DTM)'na göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, 1-200 kişi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon doları aşmayan işletmelerdir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 10'dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon YTL' yi aşmayan işletmeler çok küçük işletme, 50'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon YTL' yi aşmayan işletmeler küçük işletme, 250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon YTL' yi aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır.<sup>101</sup>

KOBİ'leri tanımlama konusunda bir görüş birliği olmadığı görülmektedir. Tanımlama zorluğunun temel nedeni bu işletmelerin faaliyet alanları ve kullandıkları üretim araç ve teknikleri bakımından benzer niteliklere sahip olmamalarıdır. Uygulamada her kurum ve kuruluş KOBİ tanımı yaparken kendisi için kullanılabilir kriterleri dikkate almaktadır. Tanımlarda öne çıkan kriterler personel sayısı, sermaye miktarı, makine parkı ve iş hacmi vb. kriterleridir.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> a.g.e.

<sup>100</sup> Ekinci, a.g.e., s.10.

<sup>101</sup> (Çevrimiçi), [http://www.tobb.org.tr/haber\\_arsiv2.php?haberid=542](http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542), (Erişim Tarihi: 12.08.2007)

<sup>102</sup> Sinan, a.g.e., s.1.

Tanım olarak KOBİ kavramı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. KOBİ tanımında kullanılan büyüklük nispi olup, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, iş koşulları ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.<sup>103</sup>

### 2.3.1. Yönetim ve Mülkiyet Açısından tanımlama kriterleri

- Tek kişilik işletmeler,
- Modern aile işletmeleri,
- Halka açık şirketler.

Tek kişilik şirket olarak tanımlanan işletmelerde, tek kişi hem işletme sahibi, hem yönetici, hem pazarlamacı, hem de teknik eleman görevini yürütmektedir. Ancak bir işletmenin kendisini geliştirebilmesi için işletme sahibinin işletmecilik, yöneticilik ve teknik konularda özel bilgi birikimine sahip olması gerekir. Bunların da tek kişide toplanması oldukça zordur. Modern aile şirketleri şeklindeki KOBİ'lerde işletme mülkiyeti ailededir. Fakat işletme, ücretli ve potansiyel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Halka açık şirket durumundaki KOBİ'lerde mülkiyet yaygınlaştırılmasına oldukça az rastlanır. Çünkü bu tür işletmelerin sahipleri, sermaye piyasası faaliyetlerinden yeterince haberdar değildir. Ayrıca ölçekleri de sermaye piyasası için uygun değildir.<sup>104</sup>

### 2.4. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'ler faaliyetlerinin piyasaya ya da büyük işletmelere yönelik olmasına göre iki şekilde sınıflandırılmaktadır.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Sinan, a.g.e., s.20.

<sup>104</sup> Arma Leander, "Küçük ve orta Boy İşletmelerin Problemleri Açısından Devlet Yardımları" çev. Müjde Yener, **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunlun Uluslararası Sempozyumu**, ISO, İstanbul, 17 Mayıs 1991, s.192.

<sup>105</sup> Süleyman Karataş, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul: Veli Yayınları, 2001, s.28-29.

### 2.4.1. Faaliyetleri Piyasaya Yönelik İşletmeler

Faaliyetleri tamamı ile piyasaya dönük olan bu işletmeler de iki sınıfta incelenir.

- Ekonomik açıdan büyük işletme olmaları gerekirken halen küçük işletme olarak faaliyet gösteren işletmeler ;

Bu tür işletmeler gerçekte ölçek olarak büyük olmaları gerekirken pazar yetersizliği vb. nedenlerle ölçekleri küçük tutulan işletmelerdir. Örneğin ülkemizde otomotiv, elektronik vb. bazı sanayi dallarında üretim yapmak üzere çok fazla sanayi işletmesi kurulmuştur. Bu durum maliyetleri yükseltmektedir. Bu nedenle bu tip işletmelerin sayısı azaltılarak büyük ölçekli işletmeler haline getirilmelidir.

- Küçük İşletme Olarak Kalmaları Ekonomik Açıdan Yararlı olan İşletmeler;

Ülke sanayisinde küçük işletmelerin yer alması, modern sanayi ekonomisinin bir gereğidir. Çünkü küçük işletmeler, rekabet karşısında ortadan kalkmamakta, sanayi ekonomilerinin yapıları içinde rahatlıkla yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Ayrıca aşağıda ifade edilen durumlarda büyük işletmelere kıyasla daha verimli faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

- Bazı talepler özel ürünlerle karşılanmaktadır. Talep değişiklikleri çok ve ani olabilir. Büyük işletmelerin, bu tür ani değişimlere uyum sağlamaları teknik ve bürokratik nedenlerle zor olmaktadır. Ayrıca seri üretim yapan bir işletmenin, az sayıda ve ucuza başka bir ürünü üretmesi oldukça zordur. Küçük işletmeler ise bu tür taleplere karşı kolayca uyum sağlayarak piyasanın istediği malı kolaylıkla üretebilmektedirler.

- Elbise, alet, edevat, mobilya, vb. bazı ürünler için büyük çaptaki fabrikalar diğer ürünlerde olduğu kadar avantajlı olmayabilir. Üretim arttıkça maliyetler düşmeyebilir.

- Küçük işletmeler çabuk bozulabilen ürün çeşitlerinde talebe daha yakın olmaları nedeniyle daha avantajlı olmaktadır. Çünkü yerel küçük işletmeler, büyük çaptaki ancak daha uzak bir işletmeyle rekabet edebilir.

#### 2.4.2. Faaliyetleri Büyük İşletmelere Yönelik Olan İşletmeler

Bu tür işletmeler büyük işletmelere bağlı olarak faaliyetlerini şu şekilde sürdürmektedirler.

- Belirli bir işletme için iş yapmak,
- Büyük işletmelere hammadde, ara madde üretmek,
- Büyük işletmelerin ürünleri için bakım ve onarım yapmak. Örneğin, oto servis istasyonu, küçük ev aletleri bakımı vb.

Sanayileşme süreci ile birlikte küçük işletmeler gelişen şartlar içinde modern birer işletme durumuna gelerek kendilerine ya da büyük işletmelere üretimde bulunarak büyük işletmelere çeşitli açılardan yardımcı olmaktadır.<sup>106</sup>

#### 2.5. KOBİ'lerin Üstün Yönleri

Günümüzde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler özellikleri itibariyle bir eğitim merkezi fonksiyonunu da yerine getirmekte, ani ekonomik dalgalanmalara büyük ölçekli teşebbüslere kıyasla daha kolay uyum sağlayabilmekte, mal ve hizmet talebindeki çeşitliliğe ve değişikliğe daha çabuk adapte olabilmekte, teknolojik yenilik ve değişimlere yatkın bir özellik taşımakta, tasarrufların teşvikini yönlendirip belli uzmanlık konularına ve üretime yönelik alanlara kanalize edilmesini sağlamakta, girimcilerin yetiştirilmesine elverişli ortam ve zemin yaratmakta ve bölgeler arasında kalkınmayı olumlu yönde etkilemekte olup büyük ölçekli işletmelerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı durumundadır.<sup>107</sup>

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında ve ülke ekonomisinde sahip oldukları avantajları şu şekilde sıralayabiliriz;

---

<sup>106</sup> İlhan Uludağ ve Vildan Serin, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal ve Finansal Sorunları, Çözümler**, İstanbul: İTO Yayın No: 25, 1991, s.20.

<sup>107</sup> Nusret Ekin, **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İstanbul: İTO Yayın No: 32, 1996, s.71.

### **2.5.1. Değişen Pazar Koşullarına Uyum ve Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım**

Küçük işletmeler genellikle her açıdan tüketiciye daha yakın olarak çalışmaktadır. Bu durum onların tüketici tercihlerini ve sorunlarını hemen değerlendirerek, üretim mekanizmalarında gerekli değişikliklere gitmelerini sağlarlar. Küçük işletmeler yeniliklere karşı daha esnektirler ve çabuk reaksiyona geçmeleri nedeniyle yeniliklere daha yakındırlar. Ayrıca KOBİ'ler yenilikleri, büyük işletmelere oranla daha az finansmanla gerçekleştirebilirler. Eğer bu yenilikler kendilerinin gerçekleştiremeyecekleri teknik buluş ve öneriler ise beraber çalıştıkları büyük işletmelerle paylaşabilirler.

Sermayelerinin az olması nedeniyle KOBİ'lerin yapılarındaki değişim ve dönüşüm daha kolay olmaktadır. Ekonomik ortamdaki değişen koşullara uyumları daha hızlı olduğundan ekonomik birimler arasında daha fazla dayanıklıdırlar.<sup>108</sup>

### **2.5.2. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki**

Büyük işletmelere kıyasla, KOBİ'lerde işletme sahibi ve/veya yönetici, işveren, iş gören ayrımı yapmaksızın çalışanlarla daha yakın bir ilişki içinde bulunmakta, çift yönlü iletişim kurabilmektedir. Böylelikle işletme içinde aile duygusu ve karşılıklı güven gelişmekte, kararlar birlikte verilerek hareket edilmektedir. Bu durum çalışanların motive olmasını ve işyeriyle özdeşleşmelerini kolaylaştırarak işletme içinde kalite ve verimliliği arttırmaktadır.<sup>109</sup>

### **2.5.3. Üretimde Boşlukların Hızla Doldurulması**

KOBİ çalışanları genellikle işletmedeki temel işlevlerin tümünü öğrenerek uyguladıklarından, herhangi bir elemanın eksikliği söz konusu olduğunda, diğer yetişmiş elemanlar hızla onun yerini alarak üretimin kesintisiz devam etmesini sağlamaktadırlar.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Atilla Bağrıaçık, "Başka Ülkelerle Karşılaştırılmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları Uluslararası Sempozyumu**, İSO, İstanbul, 17 Mayıs 1991, s. 140.

<sup>109</sup> a.g.e.

<sup>110</sup> a.g.e.



#### **2.5.4. Ferdi Tasarrufların Teşvik Edilmesi**

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, finansman ihtiyaçları olduğunda yabancı kaynak yerine kendi kaynaklarına başvururlar. İşletmelerini büyütme isteyen işletme sahipleri, özkaynak arttırma durumunda, net karlarını tüketim yerine yatırıma yöneltirler.<sup>111</sup>

#### **2.5.5. Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkı**

Günümüz ekonomilerinde en önemli sorunlardan biri de sürekli artan nüfusa iş sağlanması ve artan işsizlik oranının aşağıya çekilmesidir. KOBİ'ler özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu sorunun çözülmesinde büyük bir potansiyele sahiptirler. Bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcaması, KOBİ'lerde büyük işletmelere oranla daha azdır. Büyük işletmelerle KOBİ'lerin istihdam yapısı farklı özelliklere sahiptir. KOBİ'lerde iş gücü daha çok genç ve niteliksiz elemanlardan oluşurken büyük işletmelerde elemanlar daha eğitilmiş ve kıdemlidir.<sup>112</sup>

#### **2.5.6. Büyük İşletmeleri Tamamlama**

İşletmeler günümüz ekonomilerinde birbirleriyle çeşitli şekillerde ilişki içindedirler. KOBİ'ler ile büyük işletmeler kullandıkları farklı üretim teknikleriyle birbirlerine rakip olmaktan çok, birbirlerini tamamlamakta ve aralarında bir uyum oluşturmaktadır. Bu durum ekonomi için şüphesiz çok yararlıdır. KOBİ ve büyük işletme ilişkisi çeşitli şekillerde olmakla beraber genellikle KOBİ'lerin %40'ı fason üretim yapmaktadır. İşletme boyutu büyüdükçe fason üretimin azaldığı görülmektedir. Küçük işletmeler büyük işletmeler ile birlikte vardır ve birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar.<sup>113</sup>

#### **2.5.7. Bölgelerarası Dengeli Büyüme ve Çevre Korunmasına Katkı**

Büyük sanayi işletmeleri genellikle ticaret merkezlerinde yoğunlaşırlar. KOBİ'ler ise küçük ve büyük şehirlerde ve her türlü bölgede faaliyet gösterirler. Böylelikle bölgelerarası dengeli büyüme ve ekonomik kalkınmaya katkıda

---

<sup>111</sup> a.g.e.

<sup>112</sup> Uludağ ve Serin, a.g.e., s.19.

<sup>113</sup> Uludağ ve Serin, a.g.e., s.21.

bulunurken bölge ihtiyacını ve girdilerini dikkate alarak modern teknolojiler yerine ara teknolojileri kullanarak çevre korunmasına da yardımcı olurlar.

### **2.5.8. Esnek Yönetim ve Daha Az Bürokrasi**

KOBİ'lerin yapısal özelliği gereği yönetim merkezidir. Ast ve üst ilişkileri doğrudan doğruya ve karşılıklı gerçekleştiğinden, yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı bilgi akışı büyük işletmelere oranla daha hızlı ve etkin olarak gerçekleşir. Büyük işletmelerdeki bürokrasi ve kırtasiye süreçleri KOBİ'lerde yoktur. Yetki ve sorumluluk sınırları kurallara bağlı ve kati biçimde ayrılmamıştır. Bu nedenle sorunlara anında müdahale etme daha kolay olmaktadır.<sup>114</sup>

### **2.5.9. Rekabet Kolaylığı**

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.<sup>115</sup>

KOBİ girişimcileri faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktır.<sup>116</sup>

## **2.6. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri**

KOBİ'lerin üstün yönlerine karşılık zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu zayıf yönleri aşağıda ayrı başlıklar altında incelenecektir.

---

<sup>114</sup> Bağrıaçık, **a.g.e.**, s.141.

<sup>115</sup> Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998, s.75.

<sup>116</sup> **a.g.e.**

## 2.6.1. Yönetim ve Personel Sorunları

### 2.6.1.1. Yönetim ve Organizasyon

Piyasa koşulları ve teknoloji sürekli bir değişim sürecinde olmasına rağmen gerekli teknik ve mesleki bilgiye sahip işletme sahip ve/veya yöneticilerin olmaması ve yetişememesi işletme için doğru ve zamanında kararlar alınmasını güçleştirmektedir.

İşletme sahip ve/veya yöneticilerine piyasa verileri doğru, hızlı, akıcı ve zamanında ulaşamamakta, ulaşsa dahi bazı işletme sahiplerinin bu verileri iyi değerlendiremediği, bilginin önemini kavrayamadığı görülmektedir. Ayrıca işletme sahibinin bilgi düzeyinin yetersiz olması nedeniyle oluşabilecek sorunlar karşısında uzman elemanlar istihdam edemediği görülmektedir. Bu durum işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Bunun yanında yönetici durumundaki işletme sahipleri genellikle ikinci bir yöneticiye sahip olmadıkları için yetki devrinde zorlanmakta, böylece işletmelerin esneklik ve canlılıklarını yitirdikleri görülmektedir.<sup>117</sup>

KOBİ sahiplerinin en tipik zayıflıkları yönetimde görülmektedir. Bu yüzden işletmelerde aşağıdaki konularda aksamalara rastlanmaktadır.<sup>118</sup>

- Personelin günlük çalışmalarında ve işletme hedefleri konusunda yetersizliği ve açık şekilde bilinçlendirilmemesi,
- Personeli özendirici ve yönlendirici bir ortamın olmayışı, ödüllendirme sisteminin kurulamaması nedeniyle motivasyonun sağlanamaması,
- Yapılacak işe en uygun elemanın seçilememesi.

### 2.6.1.2. Personel ve Eğitim Sorunu

KOBİ'lerin kendilerinden beklenen performansı yerine getirememelerinin en önemli nedenlerinden biri; işletme çalışanlarının gerekli bilgi ve beceriye sahip olmamasıdır. Teknolojik gelişmeler, üretim araç ve gereçlerinde ve üretim süreçlerinde farklılıklar gerektirmektedir. Bu nedenle iş görenlerin bu yeniliklere uyumu için hizmet içi ve dışı eğitim ve gerekirse nitelikli eleman temini sağlanmalıdır.

<sup>117</sup> Bağrıaçık, a.g.e., s.141-142.

<sup>118</sup> Mete Oktav vd., **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözümleri**, Ankara: TOBB yayınları, 1990, s.19.

KOBİ'lerde işletme fonksiyonları yeterince tanımlanmadığı için satın alma, pazarlama, personel, üretim ve yönetim faaliyetleri, işletme sahibinin bilgi, beceri ve eğitimine bağlı kalmaktadır.<sup>119</sup>

Tüm bu nedenlerden dolayı KOBİ'ler ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmakta, verim düşüklüğü, kalite standart ve satış açısından iç ve dış pazarlarda rekabet şansını yakalayamamaktadır. Bu nedenle özellikle yöneticilerin ve iş görenlerin çeşitli konularda bilgi, beceri ve mesleki eğitimlerinin artırılması gerekmektedir.

### **2.6.1.3. Uzmanlaşma Sorunu**

KOBİ'lerde, işletme sahibi ve işletmenin bütünleşmesi, işletme körlüğü tehlikesini doğurmaktadır. Bu yüzden yönetimde uzmanlaşmanın gerçekleştirilmesi, kontrol mekanizmasını ve işletme etkinliğini arttıracaktır.

### **2.6.2. Finansman Sorunu**

KOBİ'lerin sorunlarının temelinde sınırlı mali kaynaklara sahip olmaları gelmektedir. Öz kaynakların yetersiz olması işletme faaliyetlerini engellemekte, diğer yandan kaynak bulmakta zorluklarla karşılaşmaktadır.

KOBİ'lerin özkaynakları teminat vermeye genellikle yeterli büyüklükte değildir. Ayrıca kaynak verenlere yeterli güvence sağlayamadıkları için, bankalardan ve sermaye piyasasından sınırlı düzeyde kaynak elde edebilmektedirler.

Finansman sorunu, KOBİ'ler için çoğu kez kuruluş aşamasında başlayarak, devam etmekte ve işletmenin faaliyetleriyle işletmenin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmı ülkenin ekonomik politikasından diğer kısmı işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Oktav, **a.g.e.**, s.20.

<sup>120</sup> Oktav, **a.g.e.**, s.23.

KOBİ'lerin finansman sorunları, değişen pazar talepleri ve teknolojideki değişmelere uyumunda, işletme kapasitesinin artırılmasında ve modernizasyonunun sağlanmasında güçlükler sebeptir.

Özellikle ekonomik dalgalanmaların yaşandığı dönemlerde özkaynaklar azalmakta ve tahsilatta karşılaşılan güçlükler sonucunda da işletmede nakit sıkıntısı başlamakta, özsermaye erimekte ve yüksek banka kredilerine yönelmektedir. Mevcut yatırımlarındaki dönüş hızıyla, kredi ödemesi arasındaki denge sağlanamadığından iflaslar görülmektedir.<sup>121</sup>

### **2.6.3. Muhasebe ve Hesap İşleri**

İşletme fonksiyonlarının eksiksiz olarak yerine getirilmesi işletmelerin bir muhasebe ve hesap sistemine sahip olmasını gerektirir. Ancak KOBİ'ler, düzenli bir muhasebe ve hesap sistemi kullanmayı sadece devlete karşı yükümlülükleri yerine getirmek olarak görmekte, işletmeye olan yararlarını gözardı etmektedirler.

### **2.6.4. Üretim Sorunları**

Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında KOBİ'lerde üretim miktarları daha düşüktür. Bu nedenle KOBİ'ler, hammadde ve ara mal alırken fiyatlar ve satış koşulları konusunda dezavantajlara sahip olduklarından daha yüksek fiyatlarla girdi elde etmektedirler.

Enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde KOBİ'ler, yeterli hammadde ve yardımcı mal stoğu yapamadıkları için istenilen üretim hacmine ve hızına erişemedikleri gibi malın zamanında teslimini gerçekleştirememektedir. Bu durum KOBİ'lerin giderek güçlerini kaybetmesine neden olmaktadır.

Diğer yandan KOBİ'ler finansal sorunlar nedeniyle modern makine parkına ve nitelikli elemana sahip olamamaktadırlar. Ayrıca üretim kalitesine yeterli önemin verilememesi ve alt yapının yetersizliği vb. nedenlerle de üretim, kaliteli ve zamanında yapılamamaktadır.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> a.g.e.

<sup>122</sup> Bağrıaçık, a.g.e., s.143.

### **2.6.5. Pazarlama Sorunları**

KOBİ sahip ve yöneticileri pazarlama faaliyetlerine gereken önemi vermemektedir. İşletme içinde, yeni pazarlar araştırmak ve pazara gitmek, potansiyel müşteri ve kurumlarla ilişkiye girebilmek için pazarlama çalışmasını sürdürecektir. Bu da KOBİ'lerin yurt dışına açılması bir yana yurt içinde dahi yeterli pazara ulaşmalarını engellemektedir.

### **2.6.6. Teknoloji ve Bilgi Akımı**

Bilgisayarın ve otomasyonun iş hayatına girişiyle iş üretimi hızlanmış ve çalışanların teknik ve bilgi açısından daha nitelikli olması zorunlu hale gelmiştir. Ancak KOBİ'ler teknolojik yenilikleri izleme ve AR-GE çalışmalarında bulunamamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin rekabet kabiliyetini olumsuz olarak etkilemektedir.

## **2.7. KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim İçin Gerekli Olan Unsurlar**

“Bilgi çağı” olarak tanımlanan ve dünyanın küresel bir köy haline geldiği sıkça vurgulanan günümüzde, her geçen gün daha da kızışan küresel rekabet ortamında KOBİ'ler, varlıklarını koruyabilmek ve sürekliliklerini sağlayabilmek için, öncelikli olarak, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde kurumsallaşmayı gündemlerine almalıdır. Çünkü böyle bir ortamda, şirketlerin kişilere bağımlı olarak yönetilen kurumlar olmak yerine, her bakımdan gelişmiş ve “sistemli” hale gelmiş kurumlara dönüşmeleri büyük bir zorunluluk arz etmektedir.<sup>123</sup>

KOBİ'lerde kurumsal yönetimi sağlayabilmek için gerekli bazı hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

### **2.7.1. Rekabetin Öncelikli Olarak Ele Alınması**

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine

---

<sup>123</sup> Sinan, a.g.e., s.96.

ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır.<sup>124</sup>

Günümüzde planlamasını ve faaliyetlerini rekabetten bağımsız olarak gerçekleştiren işletmelerin yaşama sansı yoktur. 20 yıl öncesine kadar, ülke dışı rekabetin hissedilmediği sürede, rekabet göz önüne alınmadan da para kazanılabilmekteydi. Ancak günümüzde bu durum değişmiştir. KOBİ'ler, rakiplerine kıyasla daha fazla verimli değilse uzun süre ayakta kalma şansları yoktur.<sup>125</sup>

Aile Şirketleri'nin ve KOBİ'lerin rekabet güçlerini geliştirmeleri için şunlar önerilebilir.<sup>126</sup>

- Stratejik yönetim anlayışı,
- Yönetim kurulları'nın oluşturulması ve tavizsiz uygulanması,
- Kurumsal değişim liderliği,
- Etkin bir kontrol ve danışmanlık sistemi,
- Aile ile şirket ilişkilerinin belirli bir zaman ufku için tespiti,

### **2.7.2. Yönetim Sistemi**

21. yüzyılın işletmecilik ve yönetim anlayışında, geçen yüzyılın sonlarına kadar genel anlamda geçerliliğini koruyan patron ya da lider yönetiminin, ağırlıklı olarak pek çok açıdan yetersiz kaldığı söylenebilir. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu geçmiş dönemlerde, büyük ölçüde başarılı örnekleri görünen bu anlayışın günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi oldukça zorlaşmıştır. Günümüzün başarılı şirketleri lider bağımlı yönetimli birimler olmaktan çıkmış kişiye bağımlılığın en aza indirildiği yönetsel sistemlere sahip kurumlar haline gelmiştir. Kurumsallaşma

---

<sup>124</sup> Sinan, **a.g.e.**, s.69.

<sup>125</sup> Hakan Kaçar, "Aile şirketleri ve aile şirketlerinde kurumsallaşma", (Sakarya üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003, s.45.

<sup>126</sup> İTO, **Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001, s.53.

olarak adlandırılabilen bu süreç 21. yüzyıl işletmeleri için zorunlu bir yönelim halini almıştır.<sup>127</sup>

“Kurumsallaşma” veya “Kurumsal Yapı” denildiğinde de yaşanan farklı bir problem vardır. Bu terimler söz konusu olduğunda genelde patronların işten elini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi yanlış bir anlayış hakimdir. Oysa kurumsallaşma, ciddi bir müessese olarak, patronların; işin başında, diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu ve ortamı oluşturması demektir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir. Sistem ise; rollerin ve görevlerin belirlenmiş olması, kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi ve karşılıklı etkileşim altyapısının kurulmuş olması demektir.<sup>128</sup>

### 2.7.3. Sürekli Değişim

Sürekli değişimde önemli olan sadece ürün değildir. Bu kavram firmanın yönetimini, ürün birimlerini, kaynaklarını, finans stratejilerini de kapsar. Birçok firma sürekli değişim ihtiyacını önemsemediği için zor durumda kalmaktadır. Çünkü her firmanın varlığını sürdürebilmesi için değişime ihtiyacı vardır.<sup>129</sup>

### 2.7.4. Odaklanma

Odaklanmak belli bir konuda uzmanlaşmaktır. Sadece bilgisayarılara eğitim veren İngilizce kurslarını buna örnek olarak ele alabiliriz. Bu kurslarda yapılan eğitim neticesinde bilgisayarıcıların o kurstan yüksek verim aldıkları görülmektedir. Çünkü odaklanma sonucunda bir pazarın daha iyi bilinmesi oradan hareketle müşterinin ve teknolojinin iyi bilinmesi sağlanmaktadır. Buradaki sorun geniş bir pazarın daraltılması iken hedeflenen o dar kesimin tümüne hizmet verilmesidir. Tabi ki burada verilen hizmet sadece tek bir odağa olmayabilir. Tek bir odağa olması o odak ortadan kalktığında verilen hizmetin durması demektir ki bu da istenmeyen bir durumdur. Örneğin sadece daktilo üretici olarak kendini lanse eden Smith Corona daktilo talebinin

---

<sup>127</sup> Gökhan Erpolat, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Önemi”, (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), İstanbul, 2005, s.1.

<sup>128</sup> Erpolat, **a.g.e.**, s.2.

<sup>129</sup> Münire Çiftçi, “KOBİ’lerde Kurumsallaşma, Sivas ili Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, (Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 2006, s.53.



bitmesi sonucu iflas etmiştir. Bunun aksine Singer ve Zenith mobilya üreticisi haline gelmişlerdir. Buradan çıkabilecek sonuç pazarın yok olacağı veya daha cazip pazarlar çıkabileceği ihtimalinin sürekli göz önünde bulundurulmasıdır.<sup>130</sup>

Böyle bir durumla karşılaşmamak için işletmeler veya birimler iş dönüşümü yapabilirler. Aynı şekilde ülke bazında rekabet gücünün yitilmesiyle de karşılaşılabilir. Örneğin Türkiye’de tekstil sektörü rekabet gücünü yitirmektedir. Bunun nedeni tekstil sektörünün emek yoğun olmayı sürdürmesi ancak ücretlerin gittikçe artmaya devam etmesidir.<sup>131</sup>

Sonuç olarak kurumsallaşmak isteyen KOBİ’ler, pazara ya da insana odaklı olarak çalışma ve faaliyetlerini sürdürmelidirler.

#### **2.7.5. Pazar Odaklı Olunması**

İşletmeler için pazar odaklı olmaktan kasıt pazarın sürekli izlenmesi, pazardaki kırırdanışların veya müşteri tercihlerinin hangi yöne kaydığının izlenmesi demektir. Hatta çok güçlü firmalar için müşteri tercihlerini yönlendirmekten söz edilebilir. Buna kalkışan bir firma pazarda daha da öne çıkar, pazarın gitmesi gereken yeri gösterir ve pazarı o tarafa gitmek kaydıyla götürür. Ancak pazar yanlış yere götürülürse daha sonra gidilen mesafe kadar geri dönülmesi gerekir. Lincoln’un dediği gibi “bazı insanları her zaman kandırabilirsiniz, herkesi bazen kandırabilirsiniz, ama herkesi her zaman kandıramazsınız”. Burada kandırmakla, bilerek birinin lehine diğerinin ise aleyhine ortaya çıkan durum kastedilmektedir. Bunun işletmeye en büyük zararı, firmanın imajının zedelenmesidir.<sup>132</sup>

Pazarlama bir şirket için en önemli fonksiyon değil her şeydir. Şirketin bütün kazançları şirketin dışında oluşur çünkü pazarlar şirketin dışındadır içeride sadece masraflar vardır. Pazarlama çok iyi yürütülüyorsa satış yapılmasına gerek yoktur. Bu sözden ne kastedildiği yöneticilerin küçük bir kısmı tarafından bilinmektedir. Halen pazarlama ile satış ayrımını bilmeyen pazarlama yöneticileri mevcuttur.

---

<sup>130</sup> Hakan Kaçar, “Aile şirketleri ve aile şirketlerinde kurumsallaşma”, (Sakarya üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003, s.48.

<sup>131</sup> Çiftçi, **a.g.e.**, s.54.

<sup>132</sup> Kaçar, **a.g.e.**, s.50.

Pazarlama, pazarı algılamak, ürünü geliştirmek ve geliştirilen ürünün algılanan pazara sunulmasıdır. Burada pazarlama ürün geliştirme sürecini tümü ile üstlenmeyip katkı sağlar. Pazar algılanarak mükemmel bir ürünün geliştirilmesi ve pazara tanıtılması ile birlikte pazardan talep gelmesi ve satışların gerçekleşmesi otomatikçe bağlanmış olur.

Bir firmada ürün geliştirilmesi ile birlikte marka da yönetiliyorsa pazarlamanın önemi daha da ortaya çıkar. Burada marka yönetiminin önemine değinmek yararlı olacaktır. Bir firma ürün geliştirmeyip sadece fason çalışıyorsa küçük kalmaya devam edecektir. Dünyada marka yönetimi sayesinde “marka değeri” adı verilen bir kavram ortaya çıkmıştır. Şu anda Coca-Cola, IBM gibi markalar dünya markaları haline gelmişlerdir. Türkiye'nin bu anlamda maalesef bir markası yoktur.<sup>133</sup>

Marka gerçekten yüksek prim getirir. Bu sebeple işletmelerin öncelikli hedefi marka yaratmak olmalıdır. Bunu başarabilmek için çok iyi ürün geliştirmesi ve sonrasında markanın yönetimi gerekir. Firmaların ürünlerini geliştirebilmeleri ve yönetebilmeleri ise kurumsallaşma düzeylerine göre farklılık gösterecektir.<sup>134</sup>

### 2.7.6. İnsan Odaklı Olunması

Kurumsallaşma en basit şekliyle, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Bu ortamın oluşması için tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Bu yüzden, belirli bir büyüklüğe erişen bir şirketin uzun süreli devamlılığı ancak kurumsallaşmayla mümkündür. Kurumsal bir yapı, şirketi insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma, sadece insanların daha verimli çalışmasına imkan tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar.<sup>135</sup>

Bu çerçevede kurumsallaşma, girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, şirketin gelişmesine en yararlı bir biçimde oluşmasına imkan sağlar, şirketin verimliliğini artırır. Çünkü insanlar, ancak yaptıkları işlerden heyecan duyup zevk alabiliyorlarsa ve faydalı olabildiklerine inanıyorlarsa verimli olurlar. Dolayısıyla

---

<sup>133</sup> a.g.e.

<sup>134</sup> Çiftçi, a.g.e., s.55-56.

<sup>135</sup> Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003, s.116.

kurumsallaşmanın şirketin başarılı olmasıyla direkt ilgisi yoktur, sadece başarının sürekliliğini sağlar.<sup>136</sup>

### **2.7.7. Amaç Birliği**

İşletmeler kuruluşunda çalışanların tamamının üretilen ürün, hizmet veya yapılan iş konusunda amaç birlikteliğini sağlamalıdır. Amaç birliği bilinçle gerçekleşir. Amaç organizasyonel farkındalığı başarmaktır. KOBİ'lerde, KOBİ sahipleri, yöneticileri ve çalışanlar her biriminden, sektördeki konumundan, amaçlarından haberdar olmalıdır.

### **2.7.8. İşin Basitleştirilmesi**

Bir işletmede kurumsallaşma ihtiyacını ortaya çıkaran nedenlerden biri olan büyüme aynı zamanda yürütülen faaliyetlerin gittikçe karmaşıklaşmaya başlamasına da sebep olur. Çünkü ne kadar çok müşteri, ürün, hammadde ve birim işin içine girerse iş akışı o ölçüde uzar. Bu sebeple odaklanma, firma büyümesi gerçekleştirilirken bir yandan da iş basitleştirilmesine gitmek gerekmektedir. Bundan kasıt işin basit, yalın ve kestirme yoldan etkili olacak şekilde düzenlenmesidir. Ancak bunu gerçekleştirmek oldukça büyük çaba gerektirir.<sup>137</sup>

İnsan kaynakları yapısının çok hızlı değişmesi ve yönetici ihtiyacının giderek azalması kademesiz veya bütünsel yönetimin uygulanma sebeplerinden biridir. Eski dönemlerde insanların motive edilmesi, yapılan işlerin kontrolü, yeni gelenlerin eğitilmesi gibi ihtiyaçlar günümüze kıyasla çok fazla hissedilmekte ve bu durumda yönetici ihtiyacı gündeme gelmekteydi. Kademesiz yönetime geçilmesinde etken olan diğer sebep ise bütünsel yapı ihtiyacıdır. Burada sadece bir bölüme değil, bütünü ortaya çıkaran yapı ihtiyacı söz konusudur. Kademesiz veya bütünsel yönetim yapısı, süreç yönetimi veya insan kaynaklarının gelişimiyle iç içe geçen bir konudur. Hedef konu ise işin parçalara bölünmemesi ve insanların denetimlerinin değerleriyle orantılı yapılmasıdır.

---

<sup>136</sup> Alayoğlu, a.g.e., s.116.

<sup>137</sup> Kaçar, a.g.e., s.54.

### 2.7.9. Stratejik Yönetim

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır.<sup>138</sup>

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorunadır. Michael Porter (2002)'a göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin önünde iki yol vardır; operasyonel etkinlik ve stratejik konumlanma.<sup>139</sup>

- Operasyonel etkinlik; rakipler ne yapıyorsa aynısını daha iyi yapmaktır. Ancak operasyonel etkinlik üstünlüğünün daha iyi teknoloji, daha kaliteli girdiler veya daha etkili yönetim yapısı gibi binlerce biçimi vardır.
- Stratejik konumlanma ise; rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işi farklı şekilde yapmaktır. Başka bir ifadeyle, yapılan işleri müşterilere benzersiz bir değer sağlayacak şekilde sunmak, üretmektir.

Dolayısıyla operasyonel etkinlik çabaları, var olan sınırları veri olarak kabul edip, mevcut sınırlar içinde iyileştirme yöntemleri ararken; strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve buna göre müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, stratejik düşünce temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Sinan, a.g.e., s.69.

<sup>139</sup> Sinan, a.g.e., s.70.

<sup>140</sup> a.g.e.

Özetle stratejik yönetim; şirketin yenilikleri ve gelişmeleri, teşhis ve değerlendirilmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesi olarak tanımlanabilir.<sup>141</sup>

## 2.8. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sorunları

İşletmeler için kurumsallaşma, hem bir başlangıç hem de bir sonudur. Her işletme varlığını güvencede bulundurabilmek ve bu süreci sürekli hale getirebilmek için kurumsallaşmak zorundadır. Önceki bölümlerde açıklandığı gibi KOBİ'ler Türkiye'de ve dünyada işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. İşletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık işletmenin her işine yetişemediği zaman kurumsallaşma kaçınılmaz hale gelmektedir.<sup>142</sup>

KOBİ'lerde yönetim, pazarlama, finansman gibi sorunlar nedeniyle kurumsallaşma bu etkenlere bağlı olarak sorun haline gelmektedir. İşletme sahibi, işletmesinin ve kendi geleceğini düşünmekte, dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorun haline getirebilmektedir.<sup>143</sup>

### 2.8.1. Kurumsal Çevre

Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, “çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda standartizasyonun sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir;<sup>144</sup>

- Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Bu değişimi öğrenirler,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

---

<sup>141</sup> Osman Burak Davut, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), İstanbul, 2006, s.32.

<sup>142</sup> Ertuğrul Bayer, “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”, (Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Isparta, 2003, s.37.

<sup>143</sup> Çiftçi, **a.g.e.**, s.58.

<sup>144</sup> Alayoğlu, **a.g.e.**, s.62.

Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma, “örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise,

- Şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olması ve,
- Sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, “bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan araç ve gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>145</sup>

### **2.8.2. Merkezi Yönetim**

Yetkilerini devretmek istemeyen işletme sahiplerinin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır. Bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Merkezi bir yönetim tarzının uygulandığı işletmelerin kurumsallaşması çok zor olacaktır.

İşletmelerinde kurumsallaşmayı gerçekleştirmek isteyen işletme sahipleri, katılımcı yönetim tarzını uygulamalıdır. Katılımcı yönetim, işletmelerde demokrasiyi ve verimliliği üst seviyelere çıkaran en rasyonel yönetim anlayışıdır. Katılımcı yönetim yaklaşımıyla amaçlanan çalışanların yaratıcılıklarını en olumlu şekilde kullanabilmeleridir. Ayrıca motive edici en önemli unsur çalışanların yönetime katılmalarıdır.

Yönetim faaliyeti bir ekip çalışmasıdır ve yönetim faaliyetinin başarısında belirli görevlerin yukarıdan aşağı doğru akışı önem kazanmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken her bir faaliyet; kademe kademe alt birimlere aktarılmalıdır. Her kademede bu işlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin gerçekleşmesi için temel unsurdur. Bu

---

<sup>145</sup> Alayoğlu, a.g.e., s.63.

faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ise yetki devrinin gerçekleşmesi ile olacaktır. Kendi sorumluluğu altındaki işleri hiçbir yönetici tek başına gerçekleştirme gücüne sahip değildir. Bir işletmenin ya da organizasyonun faaliyetlerini düzenli olarak yürütebilmesi görevlerin ya da faaliyetlerin başkalarına devredilmesi ile mümkündür. Bu nedenle kurumsallaşma beklentisi içinde olan yöneticiler faaliyetlerini ya da görevlerinin bir kısmını çalışanlarına devretmek zorundadırlar.<sup>146</sup>

### 2.8.3. Büyüme ve Gelişme Planları

İşletme yöneticileri; kısa vadeli veya günlük işlerle ilgili kararlarını verirken; o gün satışa sunulan ürünler, mevcut müşteriler ve fiyat seviyesi, üretim kapasitesi ve teknolojisi, rakipler, mevcut kanun ve düzenlemeler gibi faaliyet yaptığı döneme ait değişkenleri değerlendirirler.

İşletmenin bütününe yönelik ve uzun vadeli faaliyetlerde durum daha farklıdır. Her şeyden önce gelecek belirsizliklerle doludur ve hiç kimse geleceği tam olarak tahmin edemez. Bu gün bilinen değişkenlerin yarın nasıl bir değişikliğe uğrayacağını tespit etmek için sistematik tahmine ve analize dayalı çalışmalar yapmak gerekir. Uzun vadeli planlamalar yapılırken, alternatifler artacak ve işletmenin kısıtlı kaynaklarının daha etkili ve verimli şekilde kullanılmasında hata yapma ihtimali yükselecektir. Ancak bu belirsizliklere ve zorluklara rağmen gelecek düşünülmeden işletmenin etkili ve verimli bir şekilde yönetilme ihtimali zayıftır. Özellikle günümüzde sürekli değişen bir çevre içinde yaşayan işletmeler için; bu değişikliklerin önceden tespiti ve uyum sağlayabilmek için hazırlık çalışmaları yapmak bir zorunluluktur.<sup>147</sup>

İşletmenin gelecekte de var olabilmesi için; değişimi doğru yakalaması ve eğilimleri rakiplerden daha önce ve daha iyi anlaması gerekmektedir. Hiçbir şirket yarının fırsatları ve zorlukları hakkında doğru planlanmış bir bakış açısı geliştirmeden yoluna devam edemez. Bu çerçevede, işletmenin gelecekte de varlığını sürdürebilmesinin ilk adımı, sektörün geleceğini önceden tahmin etmeye çalışmaktır. Geleceği önceden görebilen işletme; kendine bir yön belirler, sektördeki değişimi denetler. İşletme, geleceğe yönelik kendi temel stratejilerini her zaman gözden

<sup>146</sup> Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 2003, s.137.

<sup>147</sup> Çiftçi, **a.g.e.**, s.62-63.

geçirmeli ve değişime paralel olarak yeniden yapılandırma ve düzenleme çalışmaları yapmalıdır.

#### **2.8.4. Aile şirketi Anlayışı**

Ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketler aile şirketi olarak tanımlanmaktadır.<sup>148</sup>

Aile şirketlerinde aşırı bireyci bir çalışma ve kültür ortamı mevcuttur. Bu tür işletmelerde üst düzey yöneticileri, işletme sahibi ve aile fertleri karşısında ast konumundadırlar. Bu nedenle hiç kimse iş sahibinin fikriyle tartışacak konumda kendini göremez. Sadakat ve kıdem çalışanların işletme kademelerinde yükselebilecekleri özelliklerdendir.

Bir işletmede aile şirketi zihniyetinin olması şirketin ömrünün genellikle şirketin kurucusu ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleriyle sınırlı olmasını da beraberinde getirmektedir.

Aile şirketlerinde işletme sahiplerinin kontrol ihtiyacı ve yüksek özgüven, kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir işletme için gerekli olan yetki devrini olanaksız kılacaktır. Girişimcinin bir yandan çabuk karar alabilme diğer yandan riski asgariye indirme endişesi kurumsallaşma sürecinde en çok karşılaşılan sorundur. Kurumsallaşmada kararlar önceden saptanmış planlar, bütçeler ve işletmenin temel hedefleri doğrultusunda alınır. Dolayısıyla kararlar gecikebilir. Bu durumda işletme sahibi kararları geciktiği düşüncesi ile müdahale edebilir. Bu durum işletme içersinde motivasyonun düşmesine ve çalışanların güveninin azalmasına neden olabilecektir.

---

<sup>148</sup> Bayer, a.g.e., s.51.



### 3. KOBİ NİTELİĞİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM: KEŞAN İLÇESİ MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA

KOBİ'ler bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de en hayati organlarıdır. KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre Türkiye'deki tüm üretim birimlerinin %99'udur. Bu işletmeler; ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizliklerini giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ayrıca, bugün KOBİ'ler imalat sanayiinin %99,47'sini oluşturmakta ve toplam istihdamın %56,3'ünü sağlamaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın ise, %61,1'i küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır.<sup>149</sup>

Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Aile işletmeleri, ülkemizin temel iktisadi gerçeklerinden birisidir. Ülke ekonomisinin çok büyük bölümünü, aile işletmeleri niteliğinde olan büyüklü küçüklü binlerce KOBİ oluşturmaktadır.<sup>150</sup>

İktisadi olarak önemli oldukları kadar, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma biçimleri açısından da aile işletmeleri çok önemli bir konumdadırlar. Türkiye'de sosyal ve kültürel hayatının da temeli konumundaki bu işletmeler, çok önemli işlevleri gerçekleştirmektedirler. Aile işletmesi, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Aile işletmelerinde; aile, hem işletmenin kurucusu hem de işletmenin yöneticisi konumundadır. Girişimci, hem patron hem de yöneticidir.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Gülten Eren Gümüştekin, "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", C.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.6, S.1, (2005), s.73.

<sup>150</sup> Oğuz Satıcı, , "Aile İşletmeleri Büyümesi", **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.284.

<sup>151</sup> Gümüştekin, **a.g.m.**, s.74.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar;<sup>152</sup>

- Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar,
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar,
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir
- Aile üyelerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilirler ve yönetim kademelerinin çoğunluğu aile üyelerince doldurulur. Karar almada büyük oranda aile üyeleri etkilidir ve aileden en azından iki nesil istihdam edilmektedir.<sup>153</sup>

Türkiye’de aile işletmelerinin uzun bir geçmişi olmadığı ve aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme olduğu yaygın bir görüştür. Bir KOSGEB yetkilisine göre, Türkiye’deki toplam işletmelerin %99,5’i KOBİ’lerden oluşmakta, KOBİ’lerin %89’u 1 ile 4 işçi çalıştıran mikro işletme konumundadır.<sup>154</sup>

Günümüz koşulları değerlendirildiğinde KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin karşılaştığı önemli sorunların başında; girişimcilerin deneyimsiz ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahip olması, sermaye yetersizliği, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, düşük satışlar, ulaşım ve taşıma maliyetlerinin yüksek olması, yüksek faaliyet giderleri, stoklama sorunu, alacakların tahsilatındaki güçlükler, verimsiz çalışma, kaliteli hammadde sağlamada yaşanan sorunlar, gereksiz sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi sorunlar gelmektedir. Bunlara ek olarak, nitelikli işgücü ve yönetici eksikliği, işletmelerin büyüme planları yapmaması

---

<sup>152</sup> Gülten Eren Gümüştekin, “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.521.

<sup>153</sup> Ebru Karpuzoğlu, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (İ.Ü. SBE İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2000, s.7-8.

<sup>154</sup> Sinan, **a.g.e.**, s.18.

da, zaten sınırlı pazar payına sahip olan aile işletmelerinin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştırmaktadır.<sup>155</sup>

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde hiyerarşik kademedede sıralanan karar ve icra organlarının önemli bir kısmı, aile üyelerinden oluşmaktadır. Hiyerarşik yapıdaki temel karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile üyelerinden oluşan bu işletmelerdeki yönetim, literatürde “ailesel yönetim” olarak adlandırılmaktadır<sup>156</sup>

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde girişimci doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğunlukla hem işinin başında çalışanlarla birlikte üretimde bulunmakta, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilenmekte hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. Ancak, işletme ölçeği büyüdükçe girişimcinin her konu ile bizzat ilgilenmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle, girişimci önce üretim sürecindeki işini iş görenlere devretmekte ve kontrol görevini üstlenerek, katkısını daha üst konumlara çıkarmaktadır. Genellikle yönetici, işletmede daha çok genel yönetim faaliyetlerini üstlenmektedir. Ancak, KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde tepe yönetiminde işbölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir davranış biçimidir. Girişimcinin yetki devretmemesi ve başka yönetici istememesi, pazar konusunda bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli iş gören istihdamından kaçınması, KOBİ’lerde yanlış kararların alınmasına neden olmakta ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır.<sup>157</sup>

Küreselleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı günümüzde giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve yeteneklerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır.<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Gümüştekin, **a.g.m.**, s.75.

<sup>156</sup> Asuman Akdoğan, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.16, (2000), s.17-30.

<sup>157</sup> Deniz Börü, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma” **Öneri Dergisi**, C.1, S.6, (1997), s.177.

<sup>158</sup> Gümüştekin, **a.g.m.**, s.75.

### 3.1.Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi

Araştırmada, Keşan’da mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri ele alınmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmada anket yoluyla elde edilen verilerin yanında, işletmelerin yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden de yararlanılmıştır.

Ankete verilecek cevaplar için, beş aralıklı likert ölçeği kullanılarak bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Araştırmaya katılanlara yedi grup soruda toplam 37 adet soru sorularak kendilerine en uygun gelen seçeneği doldurmaları istenmiştir.

### 3.2. Araştırma İle İlgili Anket Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde; KOBİ niteliğindeki aile işletmelerine ve işletmelerin yöneticileriyle ilgili bilgiler ile aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları incelenmektedir.

#### 3.2.1. İşletmelere İlişkin Bilgiler

**Tablo 6. Şirketlerin Kuruluş Yılları ve Çeşitleri**

Şirketlerin Kuruluş Yılları ve Çeşitleri	1995 ve öncesi	1995-2002	2002 ve sonrası
Anonim Ş.	2	2	1
LTD Ş.	3	1	1
Toplam	5	3	2

Keşan Bölgesindeki şirketler ağırlıklı olarak ekonomik kriz yaşamış veya kriz dönemlerinde kurulmuş işletmelerdir. Buradan yola çıkarak güçlü öz kaynağa sahip ya da krizden bağımsız müşteri profiline sahip olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 7. İşletmelerde Çalışan Sayısı**

<b>Çalışanların sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
5 ve daha az	5	50
6 ile 10 arası	4	40
11 ile 25 arası	1	10
Toplam	10	100

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %50'si 5 ve daha az, %40'ı 6-10, %10'u 11-25 arasında iş gören istihdam ettikleri anlaşılmaktadır. Mobilya sektöründeki aile işletmelerinin çoğunlukla 10 ve daha az arasında iş gören istihdam ettikleri görülmektedir.

### **3.2.2. İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgiler**

İşletme yöneticilerine ilişkin yaş aralığı Tablo-8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Yönetici Profili**

<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20-30 Yaş	2	20
31-40 Yaş	4	40
41-50 Yaş	2	20
51-60 Yaş	2	20
Toplam	10	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı dikkate alındığında, bu yöneticilerin; % 60'ı 40 yaş ve aşağısı, % 40'ı ise 41 üzeri yaş grubuna girmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri dikkate alındığında, %20'sinin ilköğretim, %50'sinin lise ve dengi okul, %10'unun yüksekokul ve %10'unun ise, lisans eğitimi almış oldukları gözlenmektedir. %50 oranı ile, yöneticilerin genelde lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almış oldukları ve üniversite düzeyinden daha aşağı bir eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları dikkate alındığında, cevaplayanların %70'i işletme kurucusu, %20'si müdür, %10'u ise diğer yönetici iş görenlerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun işletme kurucusu olduğu anlaşılmaktadır. İşinde daha önceden deneyimli olduklarını belirten girişimcilerin iş deneyimini kazanma şekli ile ilgili araştırma sonuçları Tablo-9'da verilmiştir.

**Tablo 9. Yöneticilerin İş Deneyimlerini Kazanma Biçimleri**

<b>Yöneticilerin İş Deneyimlerini Kazanma Biçimleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim	4	40
İlk iş deneyimim farklı bir sektörde oldu	2	20
Ortağımın tecrübelerinden yararlandım	2	20
Bu sektörde başkasının yanında çalıştım	1	10
Bu sektörde daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim	1	10
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Anketi cevaplayan 10 yöneticiden %80'si işini kurarken daha önce deneyim sahibi olduğunu ifade ederek, geri kalanların %20'i ise, bu alanda daha önce herhangi bir iş deneyimine sahip olmadığını belirtmiştir.

### 3.3. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları

Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan, bir grup faaliyetidir.<sup>159</sup>

Yönetim, belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür.<sup>160</sup>

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. İşletme sahibi aynı zamanda girişimci ve kurulan işletmelerin tepe yöneticisi konumundadır. İşletme sahibi sahip yönetici sıfatıyla bir risk üstlenmektedir. Bu yönüyle profesyonel yöneticiden ayrılır. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisini profesyonel yöneticiden (veya ücretli yöneticiden) ayırmak üzere “risk üstlenen yönetici” deyimini kullanılabilir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi işletmede fiilen çalışır. İşletme sahibi için işletme bir gelir kaynağı olmaktan çok yaşamının bir parçasıdır.<sup>161</sup>

Bu çalışmada üzerinde durulan kurumsal yönetimin uygulanabilirliği ile ilgili sorunlar aşağıda incelenmektedir.

#### 3.3.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimine İlişkin Sorunlar

KOBİ'lerde işletme sahibi ile işletme yöneticisinin aynı kişi olmasının, avantajları yanında bazı sakıncaları da vardır. Özellikle gelişen ve büyüyen bir işletmede, işletmenin başında bulunan kimse başkaları ile görevleri paylaşmak istememekte ve yardımcılarına kolayca yetki devredememektedir. Bu durum belirli büyüklüğe ulaştığında, değişik görevleri birbirinden ayırmak ve iş bölümüne gitmek ve bu yoldan modern teknoloji ve makinelerden azami fayda temin etmek için gerekli çalışmaların önünde önemli bir engel olabilmektedir.<sup>162</sup>

<sup>159</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.b., İstanbul: Beta Yayın, 2003, s.16.

<sup>160</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1993, s.454.

<sup>161</sup> Sinan, **a.g.e.**, s.23.

<sup>162</sup> Sinan, **a.g.e.**, s.24.

Sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide olmasının işletme fonksiyonlarının yürütülmesi bakımından da bazı sakıncaları ortaya çıkabilmektedir. KOBİ'lerde sahiplik ile üst yöneticiliğin aynı kişide olması sonucu, işletme fonksiyonları belirgin biçimde ayrılmamış ve dolayısıyla üretim, finansman, personel ve pazarlama faaliyetleri genellikle işletme sahip/yöneticisinin eğitim, bilgi ve şahsi yetenekleri oranında bir kapasite ile yürütülmek durumunda kalmaktadır. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalmasına neden olmaktadır. Bu yüzden, özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerini artırılması ve mesleki formasyonlarının geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>163</sup>

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı faydalı tarafları olduğu gibi, sakıncaları da vardır. Bunların en önemlisi, işletme işlevleri çeşitlenip karmaşık duruma geldiğinde, kurucu yöneticinin yetersiz kalmasıdır.<sup>164</sup>

### **3.3.2. Aile İşletmelerinde Planlamaya İlişkin Sorunlar**

Bir çok KOBİ kurucusu veya yöneticisinin planlamanın ne olduğu konusunda bir bilgisi yoktur. KOBİ'lerde planlamaya gereken önem çoğunlukla verilmemektedir. İşletme planlama sonucu ortaya çıkacak hatalarını ortadan kaldıracak yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmadığından veya kaynaklarının tümünü kullandığından iflasın eşiğine gelebilmektedir.<sup>165</sup>

Küçük ve orta boy işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişi veya kişilerde toplanması aynı zamanda bu işletmelerin en önemli sorunu olan yönetim dar boğazının da kaynağı olabilmektedir. Küçük ve orta boy işletme sahiplerinin işletme kurabilmek için gereken sermayeye sahip olmaları iyi bir girişimci ve yönetici olmak için yeterli değildir. Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyeti bir arada elinde tutan işletme sahipleri yok denecek kadar azdır. İş kurabilmek için sermaye sahipliğinin sanki tek şart olması gibi ortaya çıkmış yanlış bir toplumsal yargının sonuçları, israf edilen kaynaklara ve yanlış yatırım kararları ile sonuçlanmaktadır. Başarısız girişimcilerin

---

<sup>163</sup> Sinan, **a.g.e.**, s.25.

<sup>164</sup> Börü, **a.g.m.**, s.177.

<sup>165</sup> Gümüştekin, **a.g.m.**, s.79.



yanında finans sisteminin yeni girişimcilere ve küçük ve orta boy işletmelere yönelik ciddi bir strateji eksikliği potansiyel girişimlerde caydırıcı bir etki yaratmaktadır.<sup>166</sup>

**Tablo 10. İşletmelerin Planlama Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar**

İşletmelerin Planlama Çalışmaları	Frekans	Yüzde(%)
İşletme fonksiyonlarına yönelik planlama yapılır	0	0
Finansal planlama yapılır	3	30
Üretim planlaması yapılır	3	30
Pazarlama planlaması yapılır	3	30
Planlama yapılmamaktadır	1	10
Toplam	100	100

Tablo-10’da görüldüğü gibi, 10 işletmenin hiçbiri bütün işletme işlevlerini kapsayacak bir genel planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %30’u finansal planlama , %30’u üretim planlaması, %30’nun ise pazarlama planlaması yaptıkları anlaşılmaktadır. Planlamada zaman dikkate alındığında, işletmelerin büyük bir kısmı zamanını günlük rutin işlere ayırmaktadır.

Günümüzde, KOBİ’ler daha kuruluş aşamasında yanlış planlama ile işe başlamakta, fizibilite etütleri yeterli bilgiye dayanmadığı için telafisi çok zor olan hatalar yapılmakta, işletmeler uzun süre bu hataları üstlerinde yük olarak taşımaya mecbur kalmaktadır.

Mobilya sektöründe işletmelerin planlama yapmama nedenleri ile ilgili araştırma sonuçları Tablo-11’de verilmiştir.

<sup>166</sup> Muhittin Şimşek, **Ekonominin Lokomotifleri KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2002, s.40.

**Tablo 11. İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri**

<b>İşletmelerin Çok Yönlü Planlama Yapmama Nedenleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Mevcut koşullar planlama yapmayı engellemektedir	1	10
Planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır	2	20
Planlama yapabilecek yeteneğe sahip yöneticiler yoktur	4	40
Mobilya sektörünün yapısı planlama yapmaya uygun değildir	2	20
Planlama yapmak için yeterince zaman yoktur	1	10
Toplam	10	100

Bir planlama uzmanı istihdam edilemediğinden, işletmelerde planlama daha çok işletme kurucusu ve ortaklarca yapılmaktadır. Ancak, çoğu zaman girişimciler uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değildirler. Bu sebeple, KOBİ'lerde genelde uzun dönemli plan yapılamamaktadır. KOBİ yöneticileri veya girişimciler kısa, orta ve uzun vadeli planların hazırlanması konusunda harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak algılamamalıdır. İşletme kurucularının düşündüklerini planlaması önemlidir. Rekabetin giderek arttığı pazarda başarı için planlama yapmayan bir yönetici, başarısız olacaktır.

### 3.3.3. Aile İşletmelerinde Uyumlaştırma ve Denetime İlişkin Sorunlar

KOBİ niteliğinde işletmelerde büyük oranda, çalışanların tümünün birbirini tanıdığı ve kimin ne iş yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği genellikle bellidir. Bu durum işbölümünü kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, KOBİ'lerde işbölümüne fazla önem verilmemektedir. Yönetici çoğu kez kimin hangi işi yapacağını kendisi belirlemektedir.

### 3.3.4. Aile İşletmelerinde Yetki Devrine İlişkin Sorunlar

Pek çok küçük ve orta boy firma sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, problemlerin çözümü için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez kendilerinden başka yönetici istememeleri, yetki devredememeleri gibi durumlarda bu firmalar yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını zamanla kaybetmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz iş gücüne yöneldikleri ve bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları, isteseler de kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri görülmektedir.<sup>167</sup>

Modern işletmelerde faaliyetlerin fazlalığı ve karmaşık duruma gelmesi yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmakta, özellikle üst yönetim ayrıntılarla uğraşmaktadır. Bu durum yetki devrini gerekli duruma getirmektedir.<sup>168</sup>

Keşan mobilya sektöründeki işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenlere ilişkin araştırma sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

---

<sup>167</sup> Şimşek, a.g.e., s.39-40.

<sup>168</sup> İsmail Türkmen, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından: Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)**, Ankara: MPM Yayınları No:519, 1996, s.85.

**Tablo 12. İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler**

<b>İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışanların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları	10	50
İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışı yoktur	2	10
Görev tanımları yapılmamıştır	5	25
müşterilerin işletme sahibi ile iş yapmak istemeleri	1	05
Yöneticinin yalnızca kendisinin işi doğru olarak yapabileceğini düşünmesi	2	10
Toplam	20	100

Bu soruda 10 işletme yöneticisi iki seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir. Mobilya sektöründeki işletmelerde yetki devrini önleyen en önemli nedenler olarak astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları %50 oranı ile, görev tanımlarının belirsizliği %25 oranı ile ve işletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması %10 oranı ile sayılabilir.

Yönetici, adil bir şekilde yetki ve sorumlulukları ayarlamalıdır. Yönetici bununla birlikte çalışanların eğitilmesine de önem vermelidir. Bu sistem içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirebileceklerdir. Yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha doğru ve zaman yitirmeden karar almaları sağlanacaktır. Yetki devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması çalışanlara özgüven kazandıracaktır. Bu bağlamda, yetki devri hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından güven ve dürüstlüğün bir ifadesi olarak görülebilir.<sup>169</sup>

<sup>169</sup> Laurie, J. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, New York: Pitman Publishing, 1990, s.278.

Yöneticilerin veya girişimcilerin bir kısmı yetki devretmek istememektedirler. Yöneticiler, işletmeyi her şeyiyle kendine ait bir varlık olarak görmektedir. Her işi yalnızca kendilerinin doğru olarak yapabileceğini düşünen yöneticiler, işletmeyle bütünleşmiş ve zamanının büyük bir kısmını işletmesine ayırmışlardır. Çalışanlara güvenmediğinden, kendisini çalışanlarının hareket ve davranışlarını izlemekle yükümlü hissetmektedir. Her işini kendi görmeye çalışan bir yöneticinin, iş görenlerden farkı olmayacaktır.<sup>170</sup>

Yetki devri yapılırken, bazı riskleri de üstlenen yöneticiler, uyumlaştırmayı sağlamalıdır. Ancak, alt düzeylerdeki işlere karışarak işleri daha iyi yürütebileceklerini düşünen girişimciler ve yöneticiler genelde yanılmaktadırlar. Böyle yaptıklarında, başkalarının yürütülen işlevleri üstlenerek hem iş görenlerin yeteneklerini kullanmalarını engellemekte hem de kendi yönetim işlevlerini yapamaz duruma gelmektedirler.

### **3.3.5. Aile İşletmelerinde Karar Almaya İlişkin Sorunlar**

Günümüzün değişen ekonomik şartları, küresel rekabet, yeni teknolojiler ve üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi, karar alma sürecini yöneticilik kavramı ile eş değer bir anlama ulaştırmıştır. Genel anlamda kararlar insan kaynakları, finansman, üretim, pazarlama gibi işletme faaliyetleri ile ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, değişimlere karşı hazırlıklı olunması, denetim için standartların oluşturulması ve çalışanların güdülenmesi için kararlara katılım çok önemlidir. Ancak, KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde karar alma işlemi, çoğu zaman işletme kurucusu tarafından tek başına yerine getirilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, büyük ölçekli işletmelere oranla daha az bilimsel teknikler kullanılmakta, buna karşılık daha esnek ve hızlı kararlar alınabilmektedir.<sup>171</sup>

Keşan mobilya sektöründeki işletmelerde karar alma sürecinin temel özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 13'te görülmektedir.

---

<sup>170</sup> H. Bahadır Akın, "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar", **S.Ü. Karaman İİBF Dergisi**, S.3, (2002), s.16-17.

<sup>171</sup> Adnan Çelik vd., **Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler**, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını, Yayını No: 97-3/1, 1997, s.148.

**Tablo 13. Karar Almaya İlişkin Bulgular**

<b>İşletmelerde Karar Alma</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kararlar yalnızca işletme sahibi tarafından alınır	8	40
Kararlarımı tecrübelerime dayanarak veririm	6	30
Karar almada yeterli bilgi birikimi yoktur	1	05
Karar alırken aile bireyelerine de danışırım	1	05
Karar alırken rakiplerimin davranışlarını da gözlerim	1	05
Kararları alırken, iş görenlerin görüşlerine başvururum	2	10
Kararları kendim alırım	1	05
Toplam	20	100

Bu soruda 10 işletme yöneticisi, iki seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir. Tabloda görüldüğü gibi kararları daha çok %40 gibi oranla işletme kurucusu tek başına almaktadır. Bürokrasi olmaksızın kararların hızlı alınması aslında bir üstünlük olarak değerlendirilebilir. Karar alma sürecinde iyi bir analizden çok tecrübelerin daha baskın olduğu %30 oranıyla ifade edilmektedir. Karar almada iş görenlere çok az inisiyatif verilmektedir.

### 3.3.6. Aile İşletmelerinde Organizasyon Yapılarına İlişkin Sorunlar

Organizasyon, belli sonuçlara ulaşmak üzere yapılması planlanan işlerin tanımlanmış görevler biçiminde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç biçiminde tanımlanabilir.<sup>172</sup>

İşletmenin hedefleri doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapı ise organizasyon yapısıdır. Organizasyon yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği biçimsel iletişim kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, biçimsel organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şeması böyle bir yapıyı gösterir. Diğer yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucunda oluşan katı işbölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı ve sözlü kurallarla çalışan organizasyon yapısına da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir.<sup>173</sup>

Eğer, biçimsel organizasyon tarafından öngörülen ilişkiler ile biçimsel olmayan organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çatışma ve çelişkiler yoksa biçimsel yapı planlanan biçimde işleyebilir. Yöneticiler biçimsel olmayan organizasyon üzerinde durmalı, bu ilişkileri engellemeye çalışmamalıdır.<sup>174</sup>

Belli işlevleri yerine getiren işgörenlerin yetki ve sorumluluk dengeleri ayarlanmadığı takdirde, sorunlar ortaya çıkabilir. İşgörenlerin hem üretken hem de işinden memnun olmasını sağlayacak örgütsel koşullar geliştirilmelidir. Organizasyon yapısı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.

Keşan ilçesinde KOBİ niteliğinde aile işletmelerinin organizasyon yapılarına ilişkin karşılaştıkları sorunlar Tablo 14'te gösterilmektedir.

---

<sup>172</sup> M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.b., Konya: Günay Ofset, 2001, s.438.

<sup>173</sup> Hüseyin Özgen ve Selen Doğan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**, Ankara: KOSGEB Yayınları, 1997, s.43-54.

<sup>174</sup> Gümüştekin, **a.g.e.**,s.83.

**Tablo 14. İşletmelerin Organizasyon Yapılarına İlişkin Sonuçlar**

İşletmelerin Organizasyon Yapılarına İlişkin Sonuçlar	Frekans	Yüzde(%)
Organizasyon şeması yapılmadığından, işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı açık değildir	5	50
İşletmede işbölümü ve uzmanlaşma yeterli değildir	3	30
İşletmenin kendi özgü politikaları vardır	1	10
İşletmede organizasyon şeması yapılmıştır	1	10
Toplam	10	100

Tablo incelendiğinde, işletmelerin yalnızca %10’unda bir organizasyon şeması olduğu görülecektir. Bir organizasyon şemasının geliştirilememesi nedeniyle, yetki ve sorumluluk dağılımının net ve açık olmadığını belirten işletmelerin oranı %50 gibi oldukça yüksek orandadır. Organizasyon içerisinde yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenememesi, ekip çalışmasını olumsuz biçimde etkileyecektir.

### **3.3.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya İlişkin Sorunlar**

İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi kurumsallaşma sürecidir.<sup>175</sup>

İşletmelerin uzun süre ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olması kurumsallaşma ile sağlanabilir. Güçlü kurumsal değerler sayesinde işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Kurumsallaşma bir süreçtir. Kurumsallaşma bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma çabaları günümüzde sıkça tartışılan başta KOBİ’ler olmak üzere birçok büyük ölçekli

<sup>175</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 2.b., İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s.72.



işletmenin de önemli sorunlarından birisidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma çabalarının tamamlanamaması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar sonucu birçok işletme satılmakta, parçalanmakta ya da kapanmaktadır. Ailenin geçmiş nesillerinin özverisiyle yaratılan değerler yok olmaktadır. Bu değerlerin yok olmaması için yönetimdeki nesillere büyük görev düşmektedir. Yönetimdeki kişilerin, aile işletmesinden, kurumsal aile işletmesine geçiş sürecini planlaması ve uygulamaya koyması gerekmektedir.<sup>176</sup>

**Tablo 15. İşletmelerin Kurumsal Yönetim Oranına İlişkin Sonuçlar**

<b>Kurumsal Yönetim Oranı</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ortaklar düzenli olarak toplanarak genel durum değerlendirmeleri yapıyorlar mı?	7	3	%30 Evet %70 Hayır
İş akış talimatları ve yönetmelikler yazılı ve tüm çalışanlarca biliniyor mu?	4	6	%60 Evet %40 Hayır
Şirketteki tüm çalışanlar görev, yetki ve sorumluluklarını tam anlamıyla bilmekte midir ?	6	4	%60 Evet %40 Hayır
Yazılı olarak aile çalışanlarının mutabakata vardığı işletme ile ilgili aile kuralları var mı?	4	6	%40 Evet %60 Hayır
Aile üyeleri arasında görev dağılımı var mı?	3	7	%30 Evet %70 Hayır
Şirkete zarar veren ve katkı sağlamayan aile üyeleri ve akrabaları gerektiğinde işten ayrılıyor mu ?	2	8	%20 Evet %80 Hayır

<sup>176</sup> Gümüştekin, a.g.m.,s.85.

Şirketlerde %70 oranında toplantılar ve ortakların bilgilendirilmesi yapılarak yalnız hisse paylaşımı değil aynı zamanda yönetim ve sorumluluk paylaşımının da olduğu görülmekte ve aile şirketinden öte ticari ortaklık öne çıkmaktadır İş akış talimatları ve yönetmeliklerinin tam gerçekleştirilmemesi yönetim organizasyonlarının tam olarak oturmadığını göz önüne çıkarmaktadır.

Bu konuda yapılmış benzer araştırmalarda da işletme kurucusu tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düşük düzeyde olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur.<sup>177</sup>

Kurumsallaşmanın olmaması, aile işletmelerinde performansı düşürmektedir. Tüm aile bireylerinin patron kimliğine bürünmesi tehlikeli bir süreçtir. Böyle durumlarda aile bireyleriyle yaşanan küçük tartışmalardan dolayı bile yetenekli çalışanlar çok kolay ikinci plana itilmekte veya işten çıkarılabilmektedir.<sup>178</sup>

### **3.3.8. Aile İşletmelerinde İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar**

Mobilya sektöründeki işletmelerde, nitelikli iş göreni işletmede tutma sıkıntısı %70 oranıyla çok fazladır ve yeterli sayıda nitelikli iş görene sahip olamama da %60 oranıyla önemli sorunlardan biridir. Ayrıca, bu işletmelerin hiçbirinde yöneticiler ve iş görenlerin performansına yönelik düzenli bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.

İnsan etkeni KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin daha ağırlıklı olmasının doğal bir sonucu olarak, büyük işletmelere göre daha büyük önem taşımaktadır. Mobilya sektöründeki KOBİ'lerde genellikle az uzmanlaşmış iş görenler istihdam edilmektedir. Gerçekten KOBİ'ler, finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değildirler.<sup>179</sup>

İşletmelerde gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu işletmeler açısından mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin finansal sorunlar nedeniyle, personel eğitimine önem

---

<sup>177</sup> Asuman Akdoğan, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.16, (2000), s.32.

<sup>178</sup> Gümüştekin, **a.g.m.**, s.85.

<sup>179</sup> Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2.b., Ankara: Desen Ofset, 1991, s.408.

vermedikleri veya eğitim imkanına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen sahip yöneticinin yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğittiği, nadiren dışarıdan seminer ve kurslara gönderdiği gözlenmektedir.

KOBİ'lerin nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla, var olan eğitim kurumlarının etkinliği artırılmalı, eğitim konusunda hizmet verecek yeni okullar ve kurslar açılmalıdır. Elemanlarını mesleki ve teknik kurslara göndermek isteyen KOBİ'ler desteklenmeli ve teşvik edilmeli, hatta uzun vadede KOBİ'lere ve ülke ekonomisine katkıları açısından, bu konunun bir zorunluluk haline getirilmesi düşünülmelidir.<sup>180</sup>

### 3.3.9. Aile İşletmelerinde Eğitime İlişkin Sorunlar

KOBİ'lerde verimliliğin ve performans düzeyinin artırılması için, girişimcilerin ve KOBİ yöneticilerinin modern işletme yönetimi hakkında bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanımı ancak yönetim kalitesinin artırılması ile mümkündür. Resmi kurumlar ve mesleki örgütler kanalıyla, KOBİ'lerin dikkatlerinin bu noktaya çekilmesi ve modern yönetim tekniklerinin bu işletmelere sağlayacağı faydalar hakkında aydınlatıcı bilgiler verilmesi gerekmektedir.<sup>181</sup>

KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin yönetim konusundaki eksikliklerinin giderilmesi ve yönetim kalitesinin geliştirilmesi amacıyla, modern işletme yönetimi alanında eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlarda KOBİ'lere destek veren resmi kurumlar ve meslek örgütleri ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalı ve düzenlenecek eğitim programları yaygın hale getirilmelidir. Düzenlenecek eğitim programları, sadece KOBİ sahipleri ve yöneticilerini değil, aynı zamanda KOBİ'lerde çalışan personeli de kapsamalıdır. Özellikle pazarlama, yeni üretim teknikleri, ar-ge gibi konularda verilecek olan eğitimlerle genel olarak KOBİ'lerde çalışan personelin nitelikleri de artırılmalıdır.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s.48.

<sup>181</sup> Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s.47.

<sup>182</sup> Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s.48.

Bununla birlikte, yetişmiş çalışana yüksek ücretle işletmede tutmak da önemli bir sorundur. Dolayısıyla, üniversiteler ve diğer kurumlarla mevcut sorunların çözümü için ilişki kurulmalı ve meslek gruplarının gereksinimlerine yönelik eğitim programları hazırlanmalıdır. Yöneticilere ve çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalı ve bunun için gerekli ortamın hazırlanmasına çalışılmalıdır. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmasında işletme ve çalışanların karşılıklı çıkarları bulunmaktadır. Bir eğitim programı hazırlanırken, belirli görevlerdeki iş görenlerin işbirliğini sağlamak önemlidir. Eğitim, iş görenlere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onlara daha üst görevlere yükselme fırsatını da hazırlayacaktır. Bu olanakları tanıyan her eğitim programı iş görenler tarafından da tercih edilmektedir. Ayrıca, tümü KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yöneticilerinin, yöneticilik eğitimi almamış olması, stratejik düşünme, olayları analiz edebilme ve halkla ilişki kurabilme yeteneğinden mahrum kalmalarına neden olmaktadır.

Mesleki eğitime gereken önem verilmelidir bu sayede işletmeler nitelikli işgücü sıkıntısı çekmeyecektir. KOBİ'leri desteklemeye yönelik olarak kurulmuş bulunan farklı kuruluşların hizmetlerinden yararlanması, sadece maddi destek olarak algılanmaktadır. Eğitim, bilgi, kurslar vb. hizmetlerden yararlanma gereği duyulmamaktadır. Özellikle KOSGEB, KOBİ'leri kendilerine hizmet sunan farklı kuruluşlar hakkında bilgilendirmelidir. Ayrıca üniversiteler de KOBİ'lere kritik yaşam aşamasında kurumsallaşmadan nasıl faydalanacağı konusunda önderlik yapabilir. Üniversite-KOBİ işbirliği teşvik edilmelidir. Geleceğin büyük işletmeleri, KOBİ'ler üniversiteler yoluyla bilimsel temeller üzerine oturtulmalıdır.<sup>183</sup>

---

<sup>183</sup> Lütfiye Özdemir, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s.749.

## SONUÇ

Bu araştırmada Keşan ilçesindeki mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsal yönetim sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde genellikle işletme kurucuları aynı zamanda yönetici konumundadır. Yöneticiler ve iş görenler yeterince uzmanlaşmış değildir. Bu işletmelerde, çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkiler yüz yüze ve samimidir. İşletmelerin pazarlık güçleri zayıf, kredi olanakları sınırlıdır.

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yalnızca birkaç temel işletme fonksiyonu bulunmaktadır. İşletmenin gelişiminde en önemli fonksiyonu olarak pazarlama görülmektedir. Kararlarda daha çok işletme kurucusunun veya diğer aile bireylerinin etkili olduğu gözlenmektedir. Yöneticiler yetki devrinde isteksiz davranmaktadır.

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsal yönetime ve organizasyon sorunlarının çözümüne yönelik şu öneriler sunulabilir;

İşletme işleri ile aile içi ilişkiler birbirinden ayrılmalıdır. Mobilya sektöründeki işletmelerde geleneksel aile yapısındaki ilişkiler, iş ilişkilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Oysa aile içi ilişkiler, dengeler ve beklentiler, iş yaşamının gerektirdiği ilişkiler, dengeler ve beklentilerle örtüşmemektedir. Aile ile ortaklarının verimli çalışma düzenini kurmayan bir yönetimin profesyonel uzmanlarla bile işi başarması olası değildir. Gelecekteki başarılar için yetenekli aile bireylerinin yanı sıra yetenekli uzmanların yönetim düzeylerine getirilmesi gerekli olmaktadır. Bu nedenle, aile dışındaki bireyleri motive edecek yönetim amaçlarının belirlenmesi önemlidir. Aile bireyleri işletmeye yararlı olmuyorsa, işten çıkarılmalıdır. Aile üyesi olmak görevin verilmesi için yeterli bir ölçüt olmamalıdır. Ayrıca, aile bireyelerine iş geleneği öğretilmelidir. İşletmeye katkısı olan aile bireyelerinin öncelikle ücretlendirilmesi zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde, profesyonel yönetici de istihdam etseler, karmaşıklığın ve israfın önüne geçemeyebilirler.

Profesyonel yöneticiler istihdam edilmeli ve yöneticilerin eğitim düzeyleri artırılmalıdır. İşletme yöneticilerinin daha çok deneyimleriyle hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Bu işletmelerde

merkezcil yönetim tarzı benimsendiğinden tutucu eğilimler çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa aile işletmeleri profesyonel yönetimin desteğini almalı ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalarıdır.

Mobilya sektöründeki İşletmelerde bir planlama uzmanı istihdam edilemediklerinden, planlama daha çok işletme sahibi ve ortaklarca yapılmaktadır. Ancak, çoğu zaman girişimciler uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle, KOBİ'lerde genelde uzun vadeli plan yapılamamaktadır. KOBİ yöneticileri/ girişimciler kısa, orta ve uzun vadeli planların hazırlanması konusunda harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak algılamamalıdır. İşletme sahiplerinin düşündüklerini planlaması gerekmektedir. Rekabetin giderek yoğunlaştığı pazarda başarı için planlama yapmayan bir yönetici, doğal olarak başarısızlık için planlama yapmış olacaktır.

Mobilya sektöründeki işletmelerde yönetim biçimi ve organizasyonel koşullarından dolayı yetki devrine işlerlik kazandırılmamaktadır. İşletmede yetki devrinin iyi işletilmesi, dürüstlüğü ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmezse, bile işler daha iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumsuz etkiler. Diğer yandan, işletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanınmalı ve onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi durumda, işletmeler pek çok fırsatı kaçırabilirler.

Mobilya sektöründeki işletmelerde yönetim tarzı ve örgütsel koşullardan dolayı yetki devri mekanizmasına işlerlik kazandırılmamaktadır. İşletmede yetki devri mekanizmasının iyi işletilmesi, sistematik dürüstlük ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmezse, bile işler daha iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumsuz etkiler. Diğer yandan, işletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanınmalı ve onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi takdirde, işletmeler büyüme sürecinde pek çok fırsatı kaçırabilirler.

Organizasyonun ve yöneticilerin performanslarını ölçmede kullanılacak ölçütler geliştirilmelidir. Mobilya sektöründeki işletmelerde yöneticilerin ve iş görenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi benimsenmemektedir. Oysa, sistematik bir performans değerlendirme yöntemi sayesinde ister aileden olsun ister profesyonel olsun, her çalışan ve yöneticinin değeri bilinir, hak etmediği yerlere getirilenlerin durumu yeniden değerlendirilebilir

Mobilya sektöründeki işletmelerde işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun dönemde varlığını sürdürmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. İşletmede, nitelikli iş görenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilir. İşletmede işbölümü, insan kaynakları yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme kurucusunun kendini tanıttığından çok işletme ve ürünlerinin tanıtılması bir zorunluluk olmuştur.

Mobilya sektöründeki işletmelerde nitelikli iş görenin istihdamı da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi işler duruma getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimine gereken önem verilmelidir.

KOBİ sahipleri genellikle yöneticilik vasfına sahip değildirler. İşgörenlerini yönlendireceklerine, işleri kendileri görmeye kalkarlar. Halbuki, işletmeyi işler hale getirecek olan işgörenlerdir. Bir işletmenin sahibi olmak, yönetici sayılmak için tek kriter olamaz. Hatta, KOBİ'lerde insan kaynaklarının yönetimi "parayı verir, çalıştırırım" düşüncesiyle hafife alınmaktadır. İşletme faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yürütülebilmesi için yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olması gerekir.

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Asuman. “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”. **E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S.16. (2000).
- AKIN, H. Bahadır. “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”. **S.Ü. Karaman İİBF Dergisi**. S.3. (2002).
- AKTAN, C. Can (ed.). **Kurumsal Şirket Yönetimi. İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**. Ankara: SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 Yayın No:196. 2006.
- ALAYOĞLU, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**. İstanbul: Müsiad Yayınları. 2003.
- ALTIN, H.Uğur. “Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması”. (Gazi Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2006.
- AŞÇIGİL, Semra. “Avrupa Birliğinde Kurumsal Şirket Yönetimi”. A.Tarhan (ed.). **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**. TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara. Nisan 2003.
- BAĞRIAÇIK, Atilla. “Başka Ülkelerle Karşılaştırılmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları Uluslararası Sempozyumu**. İSO. İstanbul. 17 Mayıs 1991.
- BARAZ, Barış. “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**. Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.. Eskişehir. 25-26 Kasım 2004.
- BAYER, Ertuğrul. “Kurusallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”. (Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta. 2003.
- BÖRÜ, Deniz. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”. **Öneri Dergisi**. C.1. S.6. (1997).



- ÇELİK, Adnan ve Tahir AKGEMCİ. **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**. Ankara: Nobel Yayınları. 1998.
- ÇELİK, Adnan vd.. **Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler**. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını. Yayını No: 97-3/1. 1997.
- ÇİFTÇİ, Münire. “KOBİ’lerde Kurumsallaşma. Sivas ili Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”. (Cumhuriyet Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas. 2006.
- DAVUT, Osman Burak “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”. (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi). İstanbul. 2006.
- DEMİRBAŞ, Mahmut ve Süleyman UYAR. **Kurumsal Yönetim ve Denetim Komitesi**. 1.b.. İstanbul: Güncel Yayıncılık. Nisan 2006.
- DİNÇER Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5.b.. İstanbul: Beta Basım Yayın. 1998.
- EKİN, Nusret. **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**. İstanbul: İTO Yayın No: 32. 1996.
- EKİNCİ, Hasan. “Küçük İşletmelerde Önemi ve Sorunları Açısından Planlama”. **C.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**. C.1. S.1. (1996).
- EKİNCİ, Mehmet Behzat. **Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları**. İstanbul: Akson Araştırma Raporları. 2003.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım. 1993.
- ERPOLAT, Gökhan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Önemi”. (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi). İstanbul. 2005.
- FRIEDMAN, M.. **Capitalism and Freedom**. Chicago: The University of Chicago Pres. 1962.
- GREGORY, Holly J.. “The Globalisation of Corporate Governance”. **Kurumsal Yönetim: Türkiye’de İş Hayatının Değişen Çehresi Konferansı**. TÜSİAD. İstanbul. 2002.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren. “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”. **1. Aile İşletmeleri Kongresi**. İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul. 17-18 Nisan 2004.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren. “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C.6. S.1. (2005).

GÜRBÜZ, Osman ve Yakup ERGİNCAN. **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**. İstanbul: Literatür Yayınları. 2004.

GÜRSOY, Erdal. “Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)”. **Yatırım Dünyası**. (Mart 2003).

INTERNATIONAL MONEY FOND.. **Report of The Working Group on Transparency and Accountability**. Washington. 1998. (Çevrimiçi). [www.imf.org/external/np/g22/taarep.pdf](http://www.imf.org/external/np/g22/taarep.pdf). (Erişim Tarihi:20.09.2007).

İMKB. **Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları**. (Çevrimiçi). [http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal\\_yonetim.htm](http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm). (Erişim Tarihi: 08.09.2007).

İTO, Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları. Yayın No: 2001-19. İstanbul. 2001.

KAÇAR, Hakan. “Aile şirketleri ve aile şirketlerinde kurumsallaşma”. (Sakarya üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2003.

KARATAŞ, Süleyman. **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. İstanbul: Veli Yayınları. 2001.

KARPUZOĞLU, Ebru. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”.( İ.Ü. SBE İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. 2000.

KARPUZOĞLU, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**. 2.b.. İstanbul: Hayat Yayınları. 2003.

KAYACAN, Murat. **Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim**. İstanbul: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı. Yayın No:1. 2006.

- KAYACAN, Murat. "Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler". **İSMMM 7. Muhasebe Denetimi Sempozyumu**. Antalya. Nisan 2005.
- KENDİRLİ, Selçuk. "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri". **Hazine Dergisi**. S.14. Ocak-Nisan 2002.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9.b.. İstanbul: Beta Yayım. 2003.
- KOPARAL, Celil. **Yönetim Organizasyon**. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını. 2003.
- KULA, Veysel. **Kurumsal Yönetim - Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**. İstanbul: Papatya Yayıncılık. 2006.
- LEANDER, Arma. "Küçük ve orta Boy İşletmelerin Problemleri Açısından Devlet Yardımları" çev. Müjde Yener. **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları Uluslararası Sempozyumu**. İSO. İstanbul. 17 Mayıs 1991.
- MILLSTEIN, Ira. **Corporate Governance and Improving Competitiveness Access to Capital in Global Markets**. Paris: OECD Publications. 1998.
- MİRZE, K. ve H.ÜLGEN. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık. Mart 2004.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 13.b.. İstanbul: Türkmen Kitapevi. 2001.
- MULLINS, Laurie. J.. **Management and Organizational Behavior**. Second Edition. New York: Pitman Publishing. 1990.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer. **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. 5.b.. Ankara: Turhan kitapevi. 2002.
- OECD. **Principles of Corporate Governance**. 2004. (Çevrimiçi).  
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>. (Erişim Tarihi:18.09.2007).
- OECD, **Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004
- OKTAV, Mete vd.. **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözümleri**. Ankara: TOBB yayınları. 1990.
- ONAL, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. 2.b.. İstanbul: Türkmen Kitapevi. 1997.

ÖĞRETEN, Özge. “Kurumsal Yönetim”. (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi). İstanbul. 2005.

ÖNDER, Zeynep. “Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri. Diğer İlkeler ve Türkiye”. A.Tahran (ed.). **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**. TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara. Nisan 2003.

ÖZDEMİR, Lütfiye, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.**. Eskişehir. 25-26 Kasım 2004.

ÖZEKE, Hergüner Bilgen. “Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi”. **TÜSİAD-KYD Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları Paneli**. İstanbul. 2004.

ÖZGEN, Hüseyin ve Selen DOĞAN. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**. Ankara: KOSGEB Yayınları. 1997.

PASLI, Ali. **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**. 1.b.. İstanbul: Beta Basım Yayım. 2004.

POLAT, Gürkan. “Hisse senetleri Borsaya Kote Edilmiş Şirketlerde Kurumsal Yönetim Kapsamında Bağımsız Denetim”. ( Marmara Üniversitesi BSE Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2006.

SATICI, Oğuz . “Aile İşletmeleri Büyümeli”. **1.Aile işletmeleri Kongresi**. İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul. 17-18 Nisan 2004.

SAYGILI, Şeref. “Finans Kesiminde Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi”. A.Tahran (ed.). **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**. TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara. Nisan 2003.

SİNAN, Yeliz. “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”. (İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi). İstanbul. 2005.

SPK. **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. Ankara. (Temmuz) 2003.

SPK. **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**. (çevrimiçi)

[http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal\\_Yonetim\\_Ilk\\_eleri.pdf](http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal_Yonetim_Ilk_eleri.pdf). (Erişim Tarihi: 02.09.2007).

- ŞEHİRLİ, Kübra. **Kurumsal Yönetim**. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu. 1999.
- ŞİMŞEK, Muhittin. **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**. İstanbul: Alfa Yayınevi. 2002.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. 6.b.. Konya: Günay Ofset. 2001.
- TKYD. (Çevrimiçi). <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>. (Erişim Tarihi: 04.08.2007).
- TOBB. (Çevrimiçi). [http://www.tobb.org.tr/haber\\_arsiv2.php?haberid=542](http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542). (Erişim Tarihi: 12.08.2007).
- TOBB. (Çevrimiçi). [http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi\\_tanimi\\_yonetmelik.doc](http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc). (Erişim Tarihi: 04.08.2007).
- TUZCU, Arcan. **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB – 100 Örneği**. Ankara: Turhan Kitapevi. 2004.
- TUZCU, Arcan. “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”. R.Aktaş ve Başk. (ed.). **Dördüncü Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**. TOBB ETÜ. Ankara. 2005.
- TÜRKMEN, İsmail. **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından: Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)**. Ankara: MPM Yayınları No:519. 1996.
- TÜSİAD. **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**. İstanbul. (Aralık) 2002.
- TÜSİAD. **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. İstanbul. (Haziran) 2000.
- ULUDAĞ, İlhan ve Vildan SERİN. **Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.1994.
- ULUDAĞ, İlhan ve Vildan SERİN. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal ve Finansal Sorunları. Çözümler**. İstanbul: İTO Yayın No: 25. 1991.