

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE
KURUMSAL YÖNETİŞİM ANLAYIŞI VE ANTAKYA
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ UYGULAMASI**

Sabit TÜNAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Nilgün KUTAY

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/08/2009

Sabit TÜNAL

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Sabit TUNAL
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Muhasebe
Tez Konusu : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde
Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize
Sanayi Bölgesi Uygulaması
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**
ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve
Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması

Sabit TÜNAL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe Programı

Global ekonomilerin vazgeçilmez aktörleri olan işletmelerin, sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı piyasalarda rekabet edebilmeleri, üstünlük sağlayabilmeleri ve başarısızlığa neden olan sorunların tespiti konusunda ele alınması gereken en önemli konuların başında işletmelerin kurum ya da kurumsal yapıları gelmektedir.

World Com, Parmalat ve Enron gibi yaşanan şirket skandalları sonucunda, kurumsal şirket yapılarına ve neticesinde kurumsal yönetim modellerine daha fazla önem verilmiş ve bu konuda ilke ve kurallar yaygınlaşmıştır. Şirketlerin yönetim tarzlarında değişikliğe gitmesini sağlayan ve “Kurumsal Yönetişim” olarak adlandırılan bu yönetim anlayışının, ülkelerin kendilerine kültürel, yasal ve finansal yapılar altında yer bulduğu bir kavram olduğu söylenebilir.

Özellikle, çoğu ülkede dinamik yapılar olarak da adlandırılan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik canlanma, yapısal değişim, istihdam yaratma ve teknolojik gelişmelere uyum konusundaki rolleri nedeniyle ülke ekonomileri için vazgeçilmez unsurlardır. Küresel rekabet ortamında KOBİ’lerin ayakta kalabilmelerini sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak için yönetim ve organizasyon becerilerinin iyileştirilmesinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle, yönetsel ve örgütsel alandaki sorunların ve nedenlerinin tespitine yönelik daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada da, Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde uygulanan yönetim tarzlarının ne derecede kurumsal bir kimlik kazandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde hem kaynak taraması yapılarak verilere ulaşılmış hem de anket çalışması ile alan araştırması yapılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen bulgulara göre; A.O.S.B' deki KOBİ'lerin yönetim anlayışı açısından kurumsallığa yatkın olmadıkları ve kurumsal bir yönetim anlayışının çoğu işletmede var olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra uygulamaya katılan bu işletmelere ve diğer KOBİ niteliğindeki işletmelere yönetim tarzlarını revize etmeleri konusunda bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Yönetişim, Kurumsal Yönetişim İlkeleri, Kurumsallaşma, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)

ABSTRACT

Master Thesis

Corporate Governance In Small And Medium-Sized Enterprises And An Application In Antakya Industry Area

Sabit TÜNAL

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Accounting Program

The corporation or institutional structure of companies head the list of the most important issues which should be dealt with in terms of identification of the problems causing failure and providing competition and priority of the companies which are indispensable actors of the global economies in the markets those bear continuous changes and developments.

As a result of the company scandals in the past such as WorldCom, Parmalat and Enron, it has been attached more importance to the institutional company structures and accordingly to the corporate governance models and the principles and policies in this respect have become widespread. This kind of management perception that provides diversification in the method of management of the companies and named as “corporate governance” may be regarded as taking place under the cultural, legal and financial structures of the countries.

Especially in many countries, small and medium sized companies, which are also named as dynamic structures, are indispensable elements of the economy of the countries with their roles such as providing economic revival, structural change, job creation and its consistency with the technological developments. In the global competitive atmosphere, importance of improvement of the management and organization skills in order to provide the survival of the small and medium sized companies and to grow their competitive power has been gaining ground day by day. For that reason, making more research on the managerial and organizational problems and their reasons is required as necessary.

In this study, prepared as master thesis, it has been aimed to determine the extent to which the method of management carried out in the small and medium sized companies in the industrial area of Antakya acquire corporate identity. During the study, both data has been collected by searching literature and the field survey has been realized by conducting a poll. According to the findings of the application, it has been determined that the small and medium sized companies in the industrial area of Antakya aren't predisposed to being institutional concerning their management perception and that a certain corporate governance perception doesn't exist in most of the companies. Besides, there have been made some suggestions to the companies having taken place in the application and to the other ones regarded as small and medium sized companies about revising their method of management.

Key Words: Corporate Governance, Corporate Governance Principles, Institutional, Small and Medium Sized Company (SMEs)

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI	3
1.2 KURUMSAL ŞİRKET YÖNETİMİ	7
1.3 KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ	7
1.3.1 Kurumsal Yönetişim Modelleri.....	8
1.3.1.1 Pazar Modeli	8
1.3.1.2 Kontrol Modeli.....	9
1.4 KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TARAFLARI.....	10
1.4.1 Kurumsal Yönetişime Duyulan İlginin Artmasının Nedenleri	11
1.5 KURUMSAL YÖNETİŞİMİN YARARLARI.....	12
1.6 SARBANES OXLEY YASASI.....	13
1.7 TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARI	16
1.7.1 Güney Doğu Avrupa İçin Kurumsal Yönetim Beyaz Kağıdı	20
1.7.2 Kurumsal Yönetişim Derecelendirmesi	20
1.8 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ.....	22
1.8.1 Sosyal Sorumluluk Raporlamasının Büyük Şirketlerin Tanıtımına Katkısı .	26

1.9 KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	26
1.9.1 Vekalet Teorisi	26
1.9.1.1 Vekalet Teorisine Yönelik Eleştiriler	28
1.9.2 Temsil Teorisi	28
1.9.3 Paydaş Teorisi	30

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ İÇERİK VE ANALİZİ

2.1 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNE DUYULAN İHTİYAÇ.....	33
2.2 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNİN YAPISI	33
2.3 OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ İLE SPK KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	37
2.4 SPK KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ İÇERİĞİ	40
2.4.1 Bölüm 1: Pay Sahipleri	40
2.4.1.1 Pay Sahipleri ve Eşitlik Kavramı	40
2.4.1.1.1 Pay Sahipliği Haklarının Kullanımın Kolaylaştırılması	41
2.4.1.1.2 Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı.....	41
2.4.1.1.3 Genel Kurula Katılım Hakkı	43
2.4.1.1.4 Oy Hakkı	45
2.4.1.1.5 Azınlık Hakkı	45
2.4.1.1.6 Kar Payı Hakkı.....	45
2.4.1.1.7 Payların Devri	46
2.4.1.1.8 Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi.....	47
2.4.2 Bölüm 2: Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık	47
2.4.2.1 Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları.....	49
2.4.2.2 Şirket İle Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması.....	50
2.4.2.3 Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar	51
2.4.2.4 Bağımsız Denetimin İşlevi.....	52
2.4.2.5 Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti	53
2.4.2.6 Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler	54

2.4.3 Bölüm 3 : Menfaat Sahipleri	57
2.4.3.1 Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası	58
2.4.3.2 Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi ...	59
2.4.3.3 Şirket Malvarlığının Korunması	59
2.4.3.4 Şirketin İnsan Kaynakları Politikası	60
2.4.3.5 Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler	61
2.4.3.6 Etik Kurallar	61
2.4.3.7 Sosyal Sorumluluk	62
2.4.4 Bölüm 4: Yönetim Kurulları	63
2.4.4.1 Yönetim Kurullarının Temel Fonksiyonları	65
2.4.4.2 Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları.....	65
2.4.4.3 Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi	68
2.4.4.4 Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar.....	70
2.4.4.5 Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin, Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı	71
2.4.4.6. Yöneticiler	72
2.5 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNE UYUM BEYANI.....	73
2.6 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNİN TÜRKİYE’DE UYGULANMA DÜZEYİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA RAPORU	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ

3.1 KOBİ TANIMI, ÖNEMİ, AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	79
3.1.1 KOBİ’lerin Önemi	81
3.1.2 KOBİ’lerin Avantaj Ve Dezavantajları.....	82
3.1.2.1 KOBİ’erin Dezavantajları	83
3.1.2.2 KOBİ’lerin Avantajları	84
3.2. KOBİLERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ	85
3.3 TÜRKİYE’DE KOBİ’LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI	86

3.3.1. Planlama Fonksiyonu	87
3.3.2. Örgütlenme Fonksiyonu	88
3.3.3 Yürütme Koordinasyon Fonksiyonu	89
3.3.4 Denetim Fonksiyonu	89
3.4 KOBİ' LERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR	90
3.4.1. Kurum Kültürü	91
3.4.2. Yönetim Becerileri	91
3.4.3. Takım Ruhu	92
3.4.4 İşletme Çevresi	92
3.5 ANTAKYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KURUMSAL YÖNETİŞİM ANLAYIŞININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	93
3.5.1 Araştırmanın Amacı	93
3.5.2. Araştırmanın Kapsamı	94
3.5.3. Araştırmanın Yöntemi	94
3.5.4. Araştırmanın Varsayımları ve Denencesi	95
3.5.4.1 Varsayımlar	95
3.5.4.2 Denence	95
3.5.5 Araştırmanın Sonuçları	96
3.5.6 Araştırmaya Yönelik Bulgular ve Öneriler	128
SONUÇ	131
KAYNAKLAR	136
EKLER	150

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
AOSB	: Antakya Organize Sanayi Bölgesi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurulu
CEO	: Chief Of Executive Officer , Genel Müdür
CFO	: Chief Of Financial Officer , Finans Müdürü
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KRYS	: Kurumsal Yönetim Servisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KYUR	: Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
SEC	: Security Exchange Comission, Menkul Kıymetler ve Takas Komisyonu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPKn	: Sermaye Piyasası Kanunu
SOX	: Sarbanes Oxley Yasası
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
OECD	: Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	96
Tablo 2 : Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	97
Tablo 3 : Ankete Katılan Yöneticilerin Şirketteki Unvanlarına Göre Dağılımı	97
Tablo 4 : Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerin Kuruluş Yılları.....	98
Tablo 5 : Şirketlerin Çalışan Personelin Sayısına Göre Dağılımı.....	99
Tablo 6 : Şirketinize Ait Esas Sözleşmede Pay Devri Herhangi bir Şarta Tabi Tutulmakta Mıdır?	99
Tablo 7 : Yasal Zorunluluk Halleri Hariç Olmak Üzere Şirkette Kar Dağıtım Politikası Var Mıdır?.....	100
Tablo 8 : Şirkette Esas Olan Hissedar Haklarının Korunması Mıdır?.....	100
Tablo 9 : Hissedarlar Beklentilerini Karşılacak Şekilde İşletme Faaliyetlerine Yön Verir Mi?.....	101
Tablo 10 : Kamuyu Aydınlatma İle İlgili Her Türlü Hususu Gözetmek ve İzlemek Üzere Bir Personel Görevlendirildi Mi?	101
Tablo 11 : Kamuya Hangi Bilgilerin Açıklanacağı, Bu Bilgilerin Ne Şekilde ve Hangi Yollardan Kamuya Açıklanacağı Gibi Hususları İçeren, Yönetim Kurulu Tarafından Hazırlanan ve Genel Kurulda Pay Sahiplerinin Bilgisine Sunulan Bir Bilgilendirme Politikası Var Mıdır?.....	102
Tablo 12 : Şirketinize Ait Bir İnternet Sitesi Var Mıdır?.....	103
Tablo 13 : Şirketlerin Kamuyu Aydınlatmaya Yönelik En Büyük Araçlardan Biri Olan Faaliyet Raporlarında Yer Alması Gereken Bilgiler Şeffaflık İlkesine Uyum Göstermekte Midir?.....	103
Tablo 14 : Şirket İçi Düzenlemelerinde Şirket Çalışanlarının Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizma ve Modeller Geliştirilmiş Durumda Mıdır?.....	104
Tablo 15 : Personel Alımına ve Terfi Mekanizmasına İlişkin Yazılı Kriterler Var Mıdır?.....	104
Tablo 16 : Çalışanların Bilgi ve Becerilerini Arttırmaya Yönelik Eğitim Planları Var Mıdır?.....	105

Tablo 17 : Şirket Çalışanlarının Görev Tanımları ve Dağılımları ile Performans ve Ödüllendirme Belirlenmiş ve Çalışanlara Duyurulmuş Mudur?	106
Tablo 18 : Şirketin Sosyal Sorumluluk Konusunda Kamuya Açıklanmış Politikası Var Mıdır?	106
Tablo 19 : Yönetim Kurulu Yöneticilerin Belirlediği Stratejik Hedefleri Onaylamakta Mıdır?	107
Tablo 20 : Yönetim Kurulunun Yetki ve Sorumlulukları Şirket Esas Sözleşmesinde Açık Olarak Belirtilmiş Durumda Mıdır?	107
Tablo 21 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirketi Önemli Ölçüde Etkileyen Gelişmelerden Zamanında ve Doğru Bir Şekilde Bilgilendirilmesini Sağlayan Sistemik Mekanizmalar Var Mıdır?	108
Tablo 22 : Yönetim Kurulu, Şirket ve Çalışanlar İçin Etik Kurallar Oluşturmuş Mudur?	109
Tablo 23 : Yönetim Kurulu Üyelerinde Bulunması Gereken Niteliklere (Bilgi, Beceri, Tecrübe Vs.) Şirket Esas Sözleşmesinde Yer Verilmekte Midir?	109
Tablo 24 : Yönetim Kurulunda İcradan Görevli Olan ve Olmayan Üyeler Bulunmak Mıdır?	110
Tablo 25 : Şirket Menfaatlerinin Korumak İçin Yöneticilerin Görevden Ayrılmaları Durumunda Şirketin Rekabet Ettiği Başka Bir Şirkette Belli Bir Süre Çalışmayacağı ve Bu Hükme Uyulmaması Halinde Uygulanacak Yaptırımlar İş Akitlerinde Belirtilmiş Midir?	110
Tablo 26 : Kurumsal Yönetim Sadece Kurumsal Yatırımcıların İşine Yarayan Bir Uygulamadır.....	111
Tablo 27 : Kurumsal Yönetim Kurallara Uyduğumuzu Göstermek İçin Geliştirilen Jargondur.....	112
Tablo 28 : Kurumsal Yönetim Yabancı Yatırımları Çekmek İçin Uygulanan Bir Araçtır.	113
Tablo 29 : Kurumsal Yönetim Türkiye'ye Uymayan Bir Amerikan Buluşudur.	114
Tablo 30 : Kurumsal Yönetim Türk Şirketlerinin Uluslar arası Piyasalarda Şansını Arttıracaktır.	115
Tablo 31 : Kurumsal Yönetim Ucuz Finansman Sağlamaya Yardımcı Olacaktır... ..	115

Tablo 32 : Kurumsal Yönetimin Uygulanması İçin Şirketlerin Kendilerinin İstekli Olması Gerekir.	116
Tablo 33 : Şirketler Kaçış Yolu Arayacağından Zorlama veya Yönetmeliklerle Bu Konu Gerçekleştirilemez.....	117
Tablo 34 : Türkiye'deki Hukuki Yapı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına Uygunudur.	117
Tablo 35 : Türkiye'de Şeffaflık Ancak Kanunların Zorlamasıyla Uygulanabilir....	118
Tablo 36 : Şirketimizde Genel Kurula Toplantılarına İlişkin İdari Kurallar (Yeri, Tarihi, Gündemi, Vekalet vb.) Şeffaftır.	119
Tablo 37 : Şirketimizin Tepe Yönetim Kadrosu Kendi Çıkarlarını Direkt Etkileyecek Şirket İşlemleri İle İlgili Maddi Kazançları Açıklamaktadır.....	119
Tablo 38 : Bir Şirketin Önceliği Hakim Hissedarların Haklarını Korumaktır.....	120
Tablo 39 : Nihai Tüketiciler Şirketin Önemli Bir Paydaşıdır.	121
Tablo 40 : İyi Bir Yönetim, Kar Payını Azaltma Ya da İşten Çıkartma Seçenekleri Arasında Kaldığında İşten Çıkarmayı Tercih Eder.....	122
Tablo 41 : Paydaşlara Önem Veren Bir Yönetim, Şirketin Sektördeki Meşruiyetini Artırır.....	123
Tablo 42 : Şirket Paydaşları İle İlgili Yazılı, Resmi Şirket Politikalarınız Vardır. .	124
Tablo 43 : Doğru ve Detaylı Raporlama Sadece Halka Açık Anonim Şirketler Tarafından Değil, Tüm Anonim Şirketler Tarafından Uygulanmalıdır. 125	
Tablo 44 : İş Sırlarını Gizliliği ve Şeffaflık Kavramları Çıkar Çatışmasına Neden Olur.	126
Tablo 45 : Yüksek Vergi Yükü Şeffaflığı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.	127
Tablo 46 : Artan Şeffaflıkla Türkiye Vergi Geliri Açısından Daha İyi Bir Duruma Gelecektir.	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kurumsal Yönetişimin Tarafları	10
Şekil 2 : SPK Kurumsal Yönetişim İlkeleri ile OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Karşılaştırması	38
Şekil 3 : Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları	80

GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye genelinde de kendisini giderek hissettiren küreleşme olgusuyla beraber, yaşanan ekonomik krizler ve şirket skandalları kurumsallaşma ve bununla birlikte kurumsal yönetim (yönetim) anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardır.

Kurumsal yönetim; kavram olarak ilk 1990'lı yıllarda ortaya çıktığı söylenir. Bu olgu işletmeler, hükümetler ve akademik çevrelerde hızla kabul gören bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Özellikle son yıllarda Amerika'da yaşanan şirket skandalları, bu yönetim anlayışının gündeme gelmesinde etkili olmuştur.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'nin yaptığı tanıma göre; kurumsal yönetim; şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmış ve şirket yönetimlerinin, yönetim kurulları, hissedarları ve diğer çıkar gruplarıyla olan ilişkilerden oluştuğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda kurumsal yönetimin şirket amaç ve hedeflerinin saptandığı, bu amaç ve hedeflere ulaşmanın ve performans gözetim araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyduğu belirtilmiştir.

Dünya'da kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalar devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile oluşturdukları Global Kurumsal Yönetim Forumu öncü olarak faaliyet göstermektedir.(SPK, 2003:3) Bununla birlikte kurumsal yönetimin olgusunun ülkemizde hızla yayılmasını sağlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur.

Amerika'da yaşanan Enron, Worldcom ve Parmalat gibi büyük ses getiren şirket skandalları sonucunda, son derece radikal içerikli hükümler içeren Sarbanes Oxley Yasası yürürlüğe konmuştur. Buna karşılık ülkemizde de, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından dünyadaki gelişmelere paralel olarak kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur.

Günümüzde büyük ilgi duyulan kurumsal yönetim anlayışının anlaşılması açısından bu araştırmanın ilk bölümünde, kurumsal yönetim (yönetim) anlayışı kavramsal boyutta ele alınmış olup, Türkiye’de kurumsal yönetimin uygulanmasına yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonraki bölümde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından oluşturulan kurumsal yönetim ilkelerinin içerik analizi yapılmış ve son bölümde ise Antakya Organize Sanayi Bölgesi’ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ), yönetim anlayışlarının ne derecede kurumsal bir kimlik kazandığının belirlenmesine yönelik olarak bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın literatür taraması için kitap, veritabanı ve internet siteleri taranmış olup; teori, bulgu ve iddialar orijinal kaynaklardan aktarılmaya çalışılmıştır. Uygulama çalışması için Antakya Organize Sanayi Bölgesi’ndeki firmalara yönelik olarak yönetim tarzlarının ne derecede kurumsal bir kimlik kazandığını belirlemek amacıyla anket çalışması yapılmış ve bu çalışmaya gözlem ve yorumlar da dahil edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

Küreselleşme ile birlikte ülke sınırları önemini giderek kaybetmektedir. Özellikle sermaye piyasalarının gelişmesi ve teknolojik hayatta yaşanan gelişmeler tüm dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. İşletmeler finansman gereksinmelerini karşılamada iç piyasa ile sınırlı kalmamakta, uluslararası sermaye hareketlerinden pay almaya çalışmaktadırlar. Uluslararası sermaye hareketlerinden pay alabilmek için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adaletlilik aranan temel özellikler haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden biri olarak kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğunun görülmesi, kurumsal yönetim kavramını dünyada her geçen gün daha da önemli hale getirmiştir.

Son yıllarda, başta sermayedar değeri, pay sahipleri değerleri, iş ahlakı, kurumsal sosyal sorumluluk ve vatandaşlık olmak üzere kurumsal değerlere olan ilgi büyük ölçüde artış göstermektedir.(Thomsen, 2004:29).Özellikle değişimin her alanda kendini hızla gösterdiği günümüzde, işletmelerin yapıları konusunda karşılaşılan en önemli konulardan bir tanesi de kurum ya da kurumsal yapılarıdır.

Global ve ülkesel bazdaki rekabet artışı, başarılı firmalar için kurumsal girişimciliğin önemini artırmıştır. Kurumsal girişimcilik, şirketin özetle maceralı ve yenilikçi aktiviteleri, firmalara yeni yetenekler kazandırılmasını ve performans artırımını sağlamaktadır.(Zahra, Neubaum, Huse, 2000:947). Üretim faktörlerinden birisini oluşturan girişimcilerin ya da diğer bir deyişle ortakların, ticari faaliyet yürüttükleri ve ortağı buldukları işletmelerin/şirketlerin mali çıktılar ve yönetsel sorunları ya da durumu hakkında bilgi edinme ve durum değerlendirmesine yönelik yoğun talepleri, günümüzde ticari yaşamının vazgeçilmez unsuru halindedir. İşletme faaliyetlerinin ilgili taraflarından birisi olan ortakların bu beklentilerine yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşım olan kurumsal yönetim anlayışı;

1- İşletme yönetiminde etkinlik ve verimliliğe hizmet edecek faaliyetlere yönelmeyi ve bu doğrultuda kararlar alınmasını,

- 2- Yasal düzenlemelere bağılı bir yönetim anlayışının geçerliliğini,
- 3- Ortakların yönetim süreçlerine aktif katılımının sağlanması,
- 4- Kurum personelinin ve müşterilerin kurum işlevlerinde denetleyici olabilmelerini,
- 5- Hukuka bağılı bir yönetim anlayışının hakim kılınmasını,
- 6- Kurumla ilişkili taraflara açık bir yönetim anlayışına sahip olunmasını içermektedir.

Kurumsal ilkeler olarak kabul gören bu işlevlerin işletme bütününde geçerli kılınarak, kurumsal uygulamaların da bu doğrultuda yürütülmesinin geçerli olması, temeldir.

Kurumsal yönetişim kavramından önce kurumsallaşmanın tanımı yapmak kurumsal yönetişim kavramının daha kolay anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Kurumsallaşma bir süreçtir ve bu süreçte öncelikle işletmeler farklı bağımsız prosedür, kural ve standartlara sahip olup, değişimin hızla yaşandığı işletme çevresine ayak uyduracak sistemler kurarak ve gelişmelere hızla tepki verebilecek esnek organizasyonel yapılar oluşturarak kendilerine özgü kurum kültürüne sahip olurlar. Bunların sonucu olarak da diğer firmalardan ayırt edilebilme özelliğine sahip olurlar.

İngilizce literatürde karşılığı Corporate Governance olan Kurumsal Yönetişim kavramı; özellikle son yıllarda ortaya çıkan WorldCom , Parmalat, Enron ve Ahold gibi skandallar sonucu dünya gündeminde sıkça yer almaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak, OECD'nin 27-28 Nisan 1998'deki toplantısında hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, ilgili bir dizi yeknesak ve yol gösterici ilke geliştirilmesi çağrısının yapılmasıyla mali piyasalar gündemine oturmuştur. Özellikle ABD ve Avrupa'da ardı ardına yaşanan mali fiyaskolardan sonra da hemen tüm ulusal piyasalarda mali piyasa otoritelerince özel önem verilen bir kavram olmaya başlamıştır.(Kayacan , 2006:2)

Özellikle uluslar arası ticaret ve finansal piyasalarda globalleşme ile birlikte ivme kazanan gelişmeler, şirket yapılarının daha ağır ve karmaşık hale gelmesi, rekabet kurumsal koşullarının daha yoğun baskı uyandırdığı küresel ekonomilerde kurumsal yapılara duyulan ihtiyaç hızla artmıştır. Finansal piyasalarında globalleşmesi ile birlikte kurumsal yönetişime verilen önem daha da artmıştır.

Kurumsal yönetim kavramı; İşletme ekonomik faaliyetlerinin işletmeyle ilişki içinde olan tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına zarar vermeden, işletmenin paydaşların haklarını da koruyarak rasyonel bir biçimde yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Ancak literatürde bu tanıma ek olarak kurum yönetiminin aynı zamanda modern yönetim teknikleri kullanılarak icra edilmesi gerektiği düşüncesi yer almaktadır. Bu düşünce de kurumsal yönetim düşüncesinin daha geniş bir bakış açısı kazandığını göstermektedir.

Kurumsal yönetimle ilgili literatürde yer alan tanımlara da yer vermek bu farklı görüş açıları sayesinde kavramın anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

OECD tarafından yapılan bir tanıma göre; “ Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar, firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çevrenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.” (OECD, 2004) şeklindedir.

Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği tarafından yapılan tanımlama da ise kurumsal yönetim şirketlerin ;

- Sermaye ve insan kaynaklarını cezb etmesine,
- Etkin performans göstermesine,
- Hedefine ulaşmasına,
- Hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine

yönelik yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır. (Deloitte, TKYD, 2007:4)

Lehman kurumsal yönetişimi finans açısından ele almıştır. Lehman’ a göre (2006 :81) ; kurumsal yayınlar ile fonların riskten korunması, paranın yönetimi ve ortak fonların korunması arasında ilişkili olduğu düşüncesi açıkça bellidir.

Kurumsal yönetim anlayışı şirket içerisinde birçok bağımlı ilişkileri içermektedir. Bu ilişkiler icradan sorumlu yönetimler, yönetim kurulları ortaklar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilerdir. Bir dizi ilke ve bu ilkelere uyulmasının zorunlu olduğu bir sistem olan kurumsal yönetim anlayışı şirketle ilgili tüm sorumluluk ve otoriteyi karar verici konumundaki yönetim kuruluna atamıştır. Bu kurullar adillik, şeffaflık ve sorumluluk bilinciyle paydaşların kazançlarını

maksimize etmekle görevlidirler. Sözü edilen kurumsal yönetişimin temel ilkeleri içinde şu unsurlar sayılabilir:

- 1- Hissedarlar ve diğer taraflarla olan ilişkilerin kurallara bağlanması,
- 2- Kurum içi önemli kararların alınmasında yönetim kurullarına başvurulması
- 3- Bağımsız ve yetkin üyelere yönetim kurulunda yer verilmesi vb. şekilde ifade edilen sorumluluk ilkesi,
- 4- Kurum ve kişiler için objektif performans kriterleri oluşturma,
- 5- Yapılan faaliyetlerden ötürü paydaşlara karşı sorumlu olma,
- 6- Belli dönemlerde zorunlu ve gönüllü olarak kamuoyunu aydınlatma,
- 7- Çıkar sahiplerinin şirket faaliyetlerini denetleyebilmesi vb. şekilde şekillenen hesap verebilirlik ilkesi,
- 8- Uluslar arası muhasebe standartlarının uygulanması ve açıklanması,
- 9- Performans ve strateji beklentilerinin paydaşlar ile paylaşılması,
- 10- Uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin açıklanması vb. biçimde oluşan şeffaflık ilkesi ve uygulamalarda azınlıkların menfaatlerinin korunması,
- 11- Kurum içi ve dışı çıkar çatışmalarını dengelenmesini içeren adil olma ilkesi(Yeşildere, 2006:61-Aktaran:Tuzcu, 2004:16)

Kurumsal yönetim şirketlerin, finansal piyasalardan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin bir şekilde ve kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülüklerini ve şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilmelerini sağlamaya yönelik kanunlar, düzenlemeler, kotasyon kuralları ve özel sektör uygulamalarıdır (Gregory, 2000). İşletmeler kurumsal yönetim anlayışıyla uluslar arası işletme standartlarına uyum sağlayarak, yolsuzluklarla mücadele ederek, yenilikleri teşvik ederek, verimliliği arttırarak ve daha fazla sosyal sorumluluk bilincinde olarak paydaşlarının çıkarlarının korumak ve gözetmek zorundadırlar.

1.2 KURUMSAL ŞİRKET YÖNETİMİ

Şirketlerin yönetimlerinden kaynaklanan sorunların neler olabileceği araştırma konusu yapılabilir. Bu sorunun yanıtı, yöneticileri gözetim altında tutma noktasında değil, karar almayı iyileştirme noktası üzerinde odaklanan bir kurumsal yönetim modeli yaratmakta aranmalıdır. Bunun için ise yapılması gerek olan en önemli adımlardan biri ise kurul üyeleri ve hissedarları karar verme sürecine dahil etmektir.

Hakim otorite olan devlet ile onun vatandaşları arasındaki ilişki, şirket yönetimi ve onun başta hissedar gruplarıyla diğer paydaşları arasında ilişkiden farklı olarak görünüyor olsa bile özü itibariyle büyük paralellik göstermektedir. Demokratik ülkelere bakıldığında, bu sistemleri benimseyen ülkelerde sistem nasıl vatandaşlarının katılımı olmadan işleyemezse, kurumsal yönetim de üç kritik grubun katılımı olmadan işlerlik kazanamamaktadır. Bu üç kritik grup; yöneticiler, hissedarlar ve yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulu üyeleri mümkün olan en iyi kararların alınmasında yöneticilere yardımcı olmalı ve büyük hissedarlar da üst düzey yöneticilere ve yönetim kuruluna şirket politikaları ve kararları konusunda düşündüklerini doğrudan söyleme imkanına sahip olmalıdırlar. Bu sayede şirketin kötü kararlara saplanıp kalmasına neden olan davranışsal sorunlar hafifletilebilir. Hissedarlarla yönetim kurullarının karar alma sürecine dahil olmalarıyla şirket idare edilen değil, kurumsal olarak yönetilen şirket haline gelecektir.(Poud, Çeviren: Kordam , 2002:101)

1.3 KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ

Kurumsal yönetime ilişkin olarak ilk çalışmalar, Anglo-Sakson ekonomileri olarak adlandırılabilir Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'ye özel olan hukuk sisteminde gelişmeye başlamıştır.(Cansızlar,2006:35) Dünyada kurumsal yönetim sistemine yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan ilki hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Anglo Sakson sistemi, diğeri ise esas olarak bankaların hakimiyetinde bulunan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Kıta Avrupası (Kara Avrupası) sistemidir. Söz konusu bu iki

siteminde başarılı olduğu görüşü hakimdir. Yalnız en etkin ve gelişmiş sermaye piyasalarının Anglo-Sakson sistemin hakim olduğu ülkelerde görüldüğü yapılan araştırmalarla görülmüştür. Bunun sonucu olarak birçok uzman kişinin ortak görüşü Anglo-Sakson hukuk sistemi ile Kıta Avrupası (Alman Sistemi) hukuk sistemi arasında farklılıkların olduğudur. Ancak diğer bir grup uzman ise bu farklılığın piyasa yapılarından kaynaklanan farklılıklar olduğuna düşüncesindedirler.

OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde, yasal denetim kurulunun bulunmadığı Anglo-Sakson Sistemi esas alınmakta ve buna göre yönetim kurulunda muhasebe üyelerinin yanı sıra daha objektif karar alınmasını temin amacıyla bağımsız üyeler bulundurulması esası getirilmektedir.

Türk şirketleri büyük oranda aile üyelerinin ya da şahısların hakim hisse sahibi olduğu bir yapıya sahiptir. Yapılan birçok araştırma, Türk şirketlerinin sınırsız ortaklığa müsait bir yapıya sahip olmadığını, çoğunluğunda daha çok aile üyelerinin baskın olduğu sınırlı sayıda ortağın bulunduğunu belirtmektedir. Bu sebeple, Anglo-Sakson kurumsal yapıdaki kurumsal yatırımcı ve yatırımcı hareketleri gibi itici güçler Türkiye’de geçerliğini yitirmektedir.

1.3.1 Kurumsal Yönetişim Modelleri

Kurumsal yönetim çoğu değişik ülkelerin kültürel yapıları, yasal ve finansal çatıları altında kendine yer bulmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki; ülkeler arasındaki bu farklılıklar kurumsal yönetim paydaşlarının bu kavrama farklı boyutlarda bakmalarına neden olmuştur. Bu nedenle kurumsal yönetimin iki modeli ortaya çıkmıştır. Bu modeller; Pazar Modeli ve Kontrol Modeli olarak isimlendirilmiştir.(Lane, Astrachan, Keyt, McMillan, 2006: 148-150)

1.3.1.1 Pazar Modeli

Kurumsal yönetimin Pazar modeli sermaye piyasası ve işlemlerinin oldukça yoğun olduğu ve hissedarların geniş alana yayıldığı Amerika ve İrlanda gibi ülkelerde bilinen bir modeldir. Bu model kamu borsalarına kayıtlı firmalarla daha önceden ilişkisi olmayan geniş dağılımlı yatırımcı sınıflarını içermektedir. Modeli

uygulayan ülkelerdeki kurumsal yönetim reformunun odak noktası, yönetim kurulu yapıları ve tarafsızlığa açık bağımsız davranabilen uygulamalardır. Çünkü modelin ısrar ettiği en önemli konu bağımsız yönetim kurulları ve yüksek değere sahip finansal raporlardır. Bu modelde yaşanan tek zorluk olarak şimdiki ve gelecekte meydana gelebilecek çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik bir anlayış içerisinde olması gösterilebilir.

Bu modeli kullanan firmalara örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'ndeki General Elektrik ve AT&T gibi kamu firmaları gösterilebilir. Birçok kontrol modeli uygulanan ülkelere rağmen Pazar modelinde üzerinde durulan konu; uzun vadede şirket karının arttırılmasıdır. Kurumsal yönetimin bu modelinin odak noktası Anglo-Amerikan sistemi özümseyen kuruluşlardaki hissedarların kazançlarını maksimize etmektir.

1.3.1.2 Kontrol Modeli

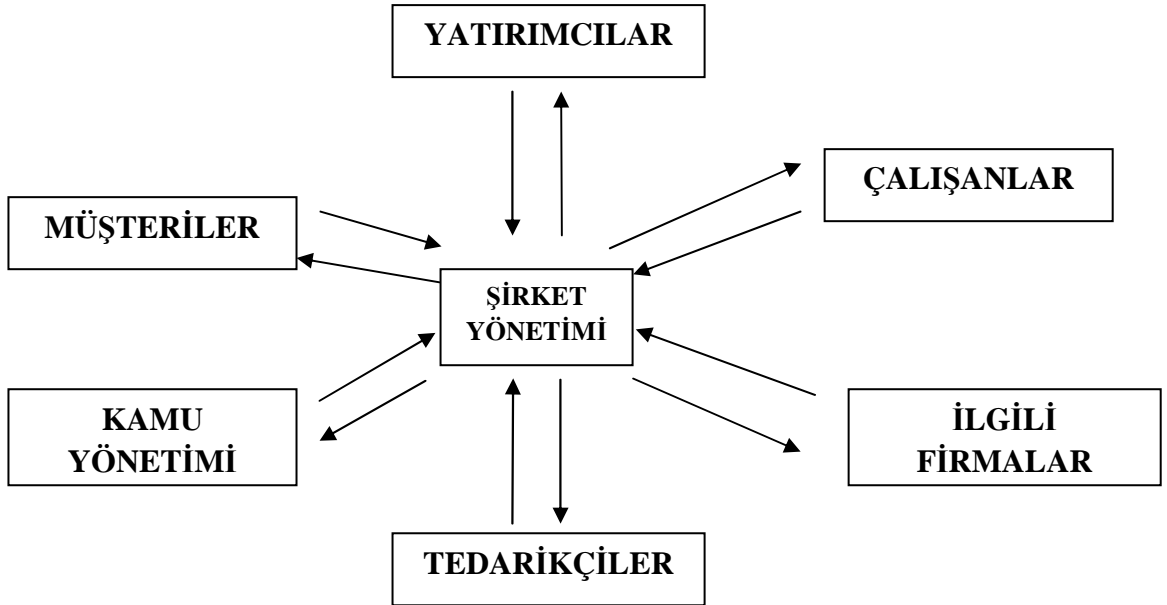
Kurumsal yönetimin diğer bir modeli olan Kontrol Modeli daha çok Asya, Latin Amerika ve çoğu Kıta Avrupası Ülkelerinde görülmektedir. Bu model sahiplik sonucunda kontrol hakkını da elinde bulunduran sahiplik eğilimli bir modeldir. Pazar modelinden farklı olarak bu modelde çok modele özgü çıkar çatışmalarına rastlanmaktadır. Bu modelde çatışmaların ortaya çıkmasına izin verilir ve çıkar ayrılıklarına rağmen kurumsallaşma çabası devam eder. Modele en iyi örnek hissedarların çok olduğu aile şirketleri gösterilebilir. Bu tür şirketlerde kontrol hakkını elinde tutan birçok kişi bulunmaktadır. Bu tür hissedarlıklarda yatırımcıların yatırım amacı , kısa vadeli amaçlar üretmek değildir. Daha doğrusu özellikle aile şirketleri için uzun vadeli amaçlara yönelerek yatırımlarından kazanç sağlamayı amaçlamaktadırlar. Aile şirketlerindeki nepotizm, değişimlere karşı koyma ve büyümeyi durdurma şirketin ekonomik yönden zarar etmesine ve hatta iflasına sebep olabilmektedir.

Kontrol tarzının yoğun hissedildiği şirketlerde, şirket sahiplerinin şirketin yönetim kurulu üzerindeki kontrol isteği doğal bir yapıdır. Çünkü bu tür firmalar çoğu kişinin katılımının sağlandığı halka açık anonim şirketler değildirler. Kısaca bu tür yapıları içeren şirketlerin pay sahipleri aynı zamanda şirketin yöneticileridirler.

1.4 KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TARAFLARI

Kurumsal yönetim şirketle ilgili olan iç ve dış çevrenin tümünü kapsamaktadır. Bu çevre içinde çalışanlar, yatırımcılar, ilgili firmalar, müşteriler, kamu yönetimi ve tedarikçiler bulunmaktadır. Şekil-1 ise bu ilişkiyi açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Şekil 1 : Kurumsal Yönetişimin Tarafları



Kaynak: Shleifer, a., Vishny , R.A.; Survey on Corporate Governance, National Bureau of Economic Research Working Paper, No.5554, 1994

Yöneticilerin ilk görevi, pay sahiplerinin kazançlarını maksimuma çıkarmaktır. Yöneticilerden kendi çıkarlarına olan davranışlardan kaçınmaları beklenir. Bu nedenle de yöneticiler; kendilerine tahsis edilmiş olan kaynakları etkin şekilde (rasyonel) kullanarak gerek pay sahipleri gerekse paydaşların çıkarlarını ve kazançlarını maksimum seviyeye yükseltme çabasında olmalıdırlar.

Şirket yönetimleri gerek işletme içi gerekse işletme dışı birçok grupla ilişki içerisinde olduklarından kurumsal yönetim sürecinde bu grupların büyük etkisi

olabilir. Kamu kesimi, işletmenin yönetim sürecinde kural koyucu bir etken olarak belirtilebilir. Tedarikçiler, işletmenin mal ve hizmet tedarikinde gerekli prosedürlerin neler olması gerektiğini ve tedarik sürecindeki bu yönetim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda işletmeler üzerinde baskı unsuru oluşturabilir. İşletme ile bağlantılı diğer firmalar, yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar gibi şirket paydaşları bir işletmede yürütülen kurumsal yönetim anlayışına yön verebilirler.

1.4.1 Kurumsal Yönetişime Duyulan İlginin Artmasının Nedenleri

İşletmelerin iç ve dış çevresinin tümünü kapsayan kurumsal yönetişime duyulan ihtiyaç hızla artmaktadır.

Globalleşen dünyamızda kurumsal yönetişime olan ihtiyacın hızla artmasının nedenlerini belli başlı gruplara ayırabiliriz. Bunlar ; (Deloitte, TKYD, 2007)

- Düşük maliyetli finansal kaynaklar için rekabet
- Kaynakların etkin kullanımı
- Şirket performansının artırılması
- Çıkar çatışmalarının önlenmesi ve sürdürülebilirlik.
- Birleşme ve satın almalar

İşletme faaliyetlerinin devamlılığı konusunda gerekli sermaye ihtiyacı şirketlerinin rekabet karşısında hayatta kalmaları için çok önem taşımaktadır. Ancak ülke içi kaynakların çoğu zaman yetersiz ve maliyeti fazla olması yüzünden; işletmeler bu ihtiyaçlarını ülke dışındaki kaynaklardan karşılama yolunu tercih etmeyi yeğlemektedirler. İşte dış kaynaklardan sermaye elde edebilme yeteneğine sahip olabilmek için gerekli olan kurumsal yönetişime ne kadar yakın olunduğudur. Bu nedenle kurumsal yönetim ekonomik büyüme ve kalkınma açısından büyük bir öneme sahiptir.

Farklı amaçlar örneğin; muhasebe karlılığı, stok dönüşümü, müşteri değeri, pazar payı, şirket gelişmesi, çalışanların memnuniyeti, tedarikçi fazlalığı, kurumsal performans ölçüleri olabilir. Dünya’da kurum performansı ile kurumsal yönetim düzeyi arasındaki ilişkileri içeren birçok çalışma yapılmıştır. Gompers, Ishii ve Metrick ABD ‘de yaptıkları araştırmada kurumsal yönetim ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar aynı zamanda kurumsal

yönetişim düzeyi yüksek olan şirketlerin, daha yüksek şirket değeri, kar ve büyüme oranına sahip olduklarını ve daha az şirket satın aldıklarını tespit etmişlerdir.(Gürbüz , Ergincan, 2004: 36)

Affluent Dynamics tarafından yönetilen araştırmada; Finansal danışmanlar ve aktif bireysel yatırımcılardan oluşan 200 incelemede, finansal danışmanların % 61'i ve yüksek değerli yatırımcıların % 64 'ü yönetim kurullarının sadece yönetimi dikkate aldığını pay sahiplerini dikkate almadıklarını söylemektedirler.(Kirdahy, 2007). Şirketler performans seviyelerini uzun vadeye yaymak istiyorlarsa menfaat sahiplerinin de çıkarlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir.

1.5 KURUMSAL YÖNETİŞİMİN YARARLARI

Günümüzde sıkça telaffuz edilen kurumsal yönetişimin uygulanmasıyla birlikte, firmalara olan katkısını araştıran birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin Türkiye'de İMKB tarafından yapılan çalışmada 1998-1999 döneminde İMKB 'de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamaları ile piyasa karakteristikleri, piyasa ve finansal performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla birlikte yapılan bir çalışmada; şirketin pay sahipleri arasındaki güç ilişkilerini ve şirketin dışardan gelen yatırımcılara açıklık derecesini ölçmek üzere bir ortaklık endeksi oluşturulmuştur. .(Gürbüz, 2005:3)

Türkiye'de uygulanan bu ve benzeri çalışmaların sonucunda kurumsal yönetişim ilkelerini daha iyi uygulayan şirketlerin borsadaki performanslarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte kurumsal yönetişim ilkelerini ileri düzeyde uygulayan şirketlerde öz sermaye karlılığının yüksek çıktığı ve kredi verenlere daha çok güven duygusu verdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurumsal yönetişime daha fazla önem veren şirketlerde dış kaynaklarla finanse olma imkanı daha fazla olmaktadır.

Ancak kurumsal yönetişimin sağlayacağı fayda, geleneksel yönetim anlayışına oranla daha fazla katma değer yaratıp yaratamayacağına bağlıdır.

Kurumsal yönetişimin şirketlere sağlayabileceği yararlar şöyle özetlenebilir;

1- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkan sağlar.

2- Likidite sıkıntısı içinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.

3- Yerli ve yabancı yatırımcının güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır

4- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkan sağlar.

5- Kurumsal yönetişim, şirket varlıklarının değerini yükseltir.

6- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır.

7- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.

8- Tüm paydaşların çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.

9- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.

10- Şirketin rekabet gücünü artırır.

11- Şirket karlılığında artış sağlar. (Aktan, 2006;14)

Bununla birlikte OECD ülkelerinin çoğunda iyi yönetişimi uygulayan firmaların, uygulamada daha az önemi gösteren firmalara oranla daha fazla avantajlara sahip olduğu yapılan incelemeler sonunda görülmüştür. Örneğin; Kore’de Kore ve Amerika kaynaklı araştırmalar sonucunda, ticaret alanında iyi yönetişime sahip firmaların bu alandaki iyi yönetişimi daha az uygulayan firmalara oranla %160 oranında daha fazla prim elde ettikleri görülmektedir. 2002 de McKinsey’in yaptığı araştırmada, kurumsal yatırımcıların iyi yönetişime sahip firmaların hisselerini almak için ekstra prim ödemeyi kabul ettikleri ortaya çıkmıştır.

1.6 SARBANES OXLEY YASASI

Enron , Adelphia İletişim, WorldCom, Quest gibi dünyada meydana gelen beklenmedik ve şok etkisi yaratan şirket skandalları sonucunda, yatırımcıların Amerikan piyasası, şirket yönetimleri ve bağımsız denetim firmalarına olan güvenleri azalmıştı. Bunun sonucu olarak piyasalardaki bu güveni yeniden

kazandırmak, bu gibi olayların tekrardan yaşanmasını önlemek ve denetlenen firmalarda karşılaşılan çarpıklıkların düzeltilmesi ve denetçi firmaların toplumsal sorumluluk bilincinde hareket etmesini sağlamak amacıyla ABD Başkanı George Bush 30 Temmuz 2002 tarihinde Sarbanes Oxley yasasını onaylamıştır.

Bu yasayla birlikte sermayenin meydana gelmesinde mihenk taşı konumundaki aktörlerin çoğunu etkileyen kurallar ortaya çıkmıştır.

Kurumsal yönetim anlayışında sermayenin mihenk taşı konumundaki bu aktörler ise şunlardır; işletmenin pay sahipleri, yönetim kurulu, Murahhas yöneticiler, üst düzey yöneticiler, doğru ve güvenilir finansal raporlama ve açıklamalar ile bunlara yönelik sorumluluk düzeyi, iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim mekanizmaları, bunların iç kontrol sistemlerinin etkin iletilmesi, bağımsız dış denetim olmak üzere şirketlere yönelik kurumsal gözetim vb.(Aksoy, 2006; 6)

Esasen Sarbanes-Oxley yasası finansal skandallarda etken olarak kurumsal yönetimle ilgili dört ana başarısızlık sebebine ilişkin önemli düzenlemeler getirmiştir. Bu temel başarısızlık nedenleri ise şunlardır.

- 1- Tepe yönetimine hakim olan kültür ve yönetim anlayışı,
- 2- Genel Müdür,
- 3- Yönetim Kurulları,
- 4- İç denetim Komiteleri (IFAC , 2004:13)

SOX olarak da bilinen Sarbanes Oxley yasası, şirket sahipleri ve yöneticilerinin sahip olduğu sorumlulukları, halka açıklanması beklenen finansal raporlama sonucu tabloların içerik ve kapsamının genişletilmesi, şirketteki mevcut iç denetim kurullarının bağımsızlığı ve fonksiyonlarının daha etkin hale getirilmesi, şirket içi öngörülmuş cezai yaptırımlar ve Amerikan Menkul Kıymetler ve Takas Komisyonu'nun (SEC) yetki ve sorumluluklarının geliştirilmesi muhasebe ve denetim uygulamalarında düzenlemeye gidilmesi gibi yönetim denetim ve gözetime ilişkin konuları yeniden düzenlemektedir. Özetle SOX , SEC'e kurumsal denetim komitelerinin yeniden yapılandırılması için yetki sağlamaktadır.

Sarbanes Oxley yasasına göre; şirket yönetiminden sorumlu Murahhas üye veya müdür (CEO) ile şirket finansman müdürü (CFO) mali tabloların doğruluğunu yasada belirtilen ve değiştirilemeyen sorumluluk metni ile şahsen sermaye piyasası kurulu SEC'e onaylamak zorundadırlar.(Tekin, 2003: 2)

Bununla birlikte Yakhou ve Dorweiler' e göre(2004:364); SOX'un ana amacı CEO ve CFO'lar üzerine yüklenmiştir. Genel görev; finansal tabloların tamamen sermaye piyasası kurallarına uygun olduğuna ilgili tarafları inandırmak ve şirketin finansal durumunu ve operasyonlarının sonuçlarını dürüstçe ve belgelere dayalı olarak sunmaktır

SOX yasası ile birlikte ayrıca işletme yönetimine yüklenen sorumluluklara benzer şekilde bağımsız dış denetçilere yüklenen sorumluluklar ve yükümlülükler de arttırılmıştır.Bağımsız denetçiler bu yasayla işletmelerdeki iç kontrol sistemlerinin etkinliğine yönelik olarak yönetimin hazırladığı iç kontrol raporunu da onaylayıp tasdik etmek zorunda kalmışlardır.

SOX' un ana bölümleri ve alt başlıklarından bazıları aşağıdaki gibidir.

1- Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu

Md.-103 Denetim, kalite kontrolü, bağımsızlık standartları ve kuralları

Md- 104 Bağımsız denetim firmalarının gözetimi

Md- 106 Yabancı denetim firmaları

2- Denetçi Bağımsızlığı

Md- 201 Denetçinin çalışma ve uygulama alanı dışındaki işlevleri

Md- 202 Ön kabul ve ön onay koşulları

Md- 203 Denetim ortağının rotasyonu

Md- 204 Denetim komitesine verilen denetçi raporları

Md- 206 Denetimle ilgili çıkar çatışmaları ve ihtilaf durumları

Md- 207 Denetim firmalarının rotasyon zorunluluğuna ilişkin inceleme

3- Kurumsal Sorumluluk

Md- 301 Halka açık şirketlerde denetim komitesi kurulması

Md- 302 Finansal raporlara ilişkin kurumsal sorumluluk

Md- 303 Denetim çalışmaları üzerindeki uygun olmayan baskı ve etkiler

4- Kapsamı geliştirmiş mali bilgiler

5- Analist çıkarlarının çatışması

6- Komisyon kaynak ve yetkileri

7- Çalışma ve Raporlar

8- Kurumsal ve kriminal suistimal sorumluluğu

9- Ofis elemanlarının suç ve cezalarının artırılması

10- Kurumsal vergi beyanı

Uygulama açısından bakıldığında SOX'un uygulama etkinliği tüm dünyada kabul görmüş; gerek muhasebe gerekse denetim kurallarının oluşturulmasında ve kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşmasında küresel boyutta bir dönüm noktası olmuştur.

1.7 TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARI

Dünya üzerinde kurumsal yönetim ile şirket performansları arasındaki ilişkiyi test edecek ve şirketlere sağlayacağı faydaları ilişkilendiren bir çok ampirik çalışma yapılmıştır.

Örneğin La Porta ve diğerleri'nin 1997 yılında yaptıkları bir araştırma sermaye piyasası üzerinde hukuk sistemlerini etkinliğini test etmeye yönelik olmuştur. Bu araştırma sonucunda; en zayıf hukuk sistemine sahip ülkelerin en az gelişmiş sermaye piyasalarının olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Bir başka çalışmada Gompers, Ishii ve Metrick, 1500 şirket için 24 parametrelili bir kurumsal yönetim endeksi oluşturup, çalışmalarında kurumsal yönetim derecesi düşük olan işletmelerin hisse senetlerini satıp, yüksek olan işletmelerin hisse senetlerini alan bir yatırımcının yüzde 8,5 gibi yüksek oranda daha fazla getiri elde ettikleri sonucuna varmışlardır.

Min ve Prather ise 2001 yılında yaptıkları çalışmanın sonucunda ortak girişimlerin hisse senedi fiyatlarını genelde pozitif yönde etkiledikleri ortaya çıkmıştır.

Günümüz globalleşen dünyasında kurumsal yönetime verilen bu önem ülkemizde de dikkatleri üzerine çekmiş ve Türkiye olarak dünyada kurumsal yönetim akımına ayak uydurmak amacıyla birçok düzenlemelere gidilmiştir. Özellikle 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ve zorunluluklar, piyasalarda yatırımcıların daha güçlü hale gelmelerine neden olmuştur. Artık yatırım sahipleri

kararlarını verirken hem buldukları ülkenin ekonomik istikrarına, hem de yatırım yapılması düşünülen kuruluşun performansına dayalı olarak karar vermektedirler.

Yatırımcılara göre Türkiye’de kurumsal yönetişimin yerleşmesi için kamuoyu aydınlatma, pay sahiplerinin eşitliği, piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasa alt yapısı, şirket devrileri (ele geçirmeler) ile ilgili bir piyasanın varlığı, mülkiyet haklarının korunması, etkin kamu yönetimi, krediler hakkında bilgi, menfaat sahiplerinin katılımı ve yönetim kurullarının bağımsızlığı konuları geliştirilmesi gerekli görülen başlıca konulardır. (Gökalp, 2005: 114)

Türkiye’de yaşanan Şubat 2001 krizinin dramatik sonuçlarına rağmen , gecikmiş olan yapısal değişimlerin gerçekleştirilmesine hız verilmiştir.Yapısal Düzeltmeler başlığı altındaki bu reformlar, sadece krize karşı korunmak amacıyla değil bununla birlikte daha güçlü ve sağlıklı bir ekonomik refahın oluşturulmasına yönelik reformlardır.IMF (Uluslararası Para Fonu) tarafından geliştirilmiş ve hükümet tarafından yayımlanmış olan bu reformlar özel ve devlet sektöründeki üretim ve hizmet işletmelerinin yönetim standartlarının artışına yol açmıştır.Bu işletmeler uluslar arası sermaye akımının serbest olduğu global pazarlarda rekabet etmek amacıyla daha şeffaf, sorumluluk bilincinde olan ve uygun finansal raporlama standartları, işçi standartları, üretim/hizmet standartları ve çevre standartlarına ihtiyaç duymuşlardır.

Ülkemizin kurumsal yönetim altyapısının oluşturulması ve uygulanması anlamında diğer başka ülkelere oranla zayıf olması ekonomide sağlıklı bir ortamın var olmasını engellemekte ve piyasada kurumsal bir yapının oluşmasını engelleyen bir rol oynamıştır. Bu anlamda 2003 yılında Türkiye ‘de de, tüm dünyada benimsenmiş olan OECD’nin 1999 yılında yayınladığı ‘kurumsal yönetim ilkeleri’ni temel alan, ülkemizin kendi koşullarını dikkate alan ilkeler yayınlanmaya başlamıştır.

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yapılan çalışmalar çok yenidir. Bu konuda TÜSİAD ‘‘Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi’’adlı çalışmayı Aralık 2002’de, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) da ‘‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’’ adlı çalışmayı Temmuz 2003’de yayımlamıştır.İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), Kurumsal Yönetim Endeksini oluşturmuş, SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu zorunluluğu

getirmiştir. Ayrıca Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, kayıtlı işletmeleri için bir kurumsal yönetim ilkeleri taslağı oluşturmuştur. (Uyar, 2007:

<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/008/>,) .

Bununla beraber şirketlerin kurumsal yönetim alanında destek alabileceğı ve bu konu hakkında uzmanlaşmış olan Kurumsal Yönetim Derneğı TÜSİAD'ın öncülüğünde kurulmuştur.

SPK tarafından 1999 yılında yayımlanan ‘‘Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu’’ ülkemiz piyasalarında özellikle kurumsal yönetim konusunda o dönemde hangi durumda olduğumuzu açıkça anlamamıza yardımcı olmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda Türk mevzuatında öncelikle yapılması önerilen değişiklikler şöyle sıralanmıştır; (Kübra Şehirli, 1999:3)

1- Halka açık anonim ortaklıklarda potansiyel çıkar çatışmalarına karşı bağımsız karar alma gücüne sahip yönetim kurulu üyelerinin bulunmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

2- Sermaye piyasası Kurulu'nun halka açık anonim ortaklıklara ilişkin olarak yetki alınının genişletilmesi gereklidir.

3- Halka açık anonim ortaklık pay sahiplerinin teknolojik olanaklardan yararlanarak oy kullanabilmelerinin sağlanması amacıyla düzenlemelerin yapılması ve ortaklıkların da fiziki alt yapıyı hazırlamaları için önlem alması gereklidir.

4- Yönetim kurullarının seçiminde birikimli oy kullanma sistemi uygulanarak, küçük pay sahiplerinin daha etkin olmaları ve kendilerini en iyi şekilde temsil edeceğine inandıkları yöneticileri seçebilmeleri sağlanmalıdır.

5- Halka açık anonim ortaklığın mali durumun bozulması halinde alacaklıların korunması için etkin bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.

6- Halka açık anonim ortaklık denetçilerinin, TTK 'da yer alan görevleri yerine getirebilmeleri ve yetkileri kullanabilmeleri amacıyla mesleki yeterliliğe sahip olmalarını sağlayacak düzenlemelere ihtiyaç vardır.

7- Kurumsal yönetim anlayışının, genele yayılması için halka açık olmayan anonim ortaklıklara da belli sınırlar içinde uygulanması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmalar ve oluşturulan yeni düzenlemeler Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının dünyadaki eğilimle paralel olarak hızla artması ve düzenlemeler sayesinde piyasalardaki işlerlik ve etkinliğin artırılmasına yönelik

olduğu çok açıktır. Bunlara ek olarak çeşitli periyotlarda kurumsal yönetişimin ülkemizde uygulanabilirliğinin artırılması ve yasal bir düzenleme halini alması konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır.

Türkiye’de kurumsal yönetişimin kilometre taşlarını olarak da adlandırabileceğimiz çalışmaları şöyle sıralayabiliriz; (www.tkyd.org/files/downloads/kydbrosur_2009.pdf:6)

1- **Aralık 2002:** TÜSİAD Türkiye’de ilk kurumsal yönetim uygulama kodunu oluşturdu.

2- **Temmuz 2003:** Sermaye Piyasası Kurulu “ Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınladı.

3- **Aralık 2003:** SPK, kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme yayınladı.

4- **Ağustos 2004:** Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurulu(BDDK) Kredi Kuruluşları Kanun Taslağı’ nı yayınladı.

5- **Kasım 2004:** SPK, İMKB’de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçlarını yayınladı.

6- **Aralık 2004:** SPK, İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.

7- **Şubat 2005:** İMKB kurumsal yönetim ile ilgili kuralları belirledi.

8- **Şubat 2005:** SPK, OECD kurumsal yönetim ilkelerinde yapılan değişikliklerin ardından Kurumsal Yönetim İlkelerinde düzenlemeler yaptı.

9- **Mayıs 2005:** Tkyd ve Boston Consulting Group (BCG)’ Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırmasını tamamladı.

10- **Kasım 2005:** Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı parlamentoya sunuldu.

11- **Kasım 2005:** Kurumsal yönetim ilkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı.

12- **Haziran 2006:** SPK bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı.

13- **Ekim 2006:** OECD “ Corporate Governance in Turkey : A Pilot Study” araştırma sonuçlarını açıkladı.

14- **Temmuz 2007:** SPK, Sermaye Piyasası Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği'ni yenileyerek yayımladı.

15- **Ağustos 2007:** İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.

1.7.1 Güney Doğu Avrupa İçin Kurumsal Yönetim Beyaz Kağıdı

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ve Dünya Bankası ortak çabaları ile ulusal politika yapıcıları, düzenleyicileri ve piyasa katılımcılarının bir araya gelerek kurumsal yönetim politikaları ve reformları hakkında deneyimlerini paylaşabilecekleri ve tartışabilecekleri Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masa Toplantılarını oluşturmuş ve desteklemiştir. Bugün, bu toplantılar Rusya, Asya, Avrasya, Latin Amerika ve Güney doğu Avrupa'da yapılmaktadır. Yuvarlak masa toplantıları hem genel anlamda kurumsal yönetim konularını hem de belli bölgeler için duyulan kaygıları ele alır. Her bir yuvarlak masa toplantısı, kurumsal yönetim üzerine bölgesel bir beyaz kağıt ya da karşılaştırmalı bir çalışma hazırlamak için bir çerçeve olarak OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini uygular. Bu toplantılar bilinçlenmenin artmasına, reforma ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesine ve bahsedilen reform için sağlam bölgesel koalisyonların yapılmasına yardımcı olmuştur. Ayrıca özellikle uygulama alanlarında kapasite gelişimine de katkıda bulunur. Güney Doğu Avrupa Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masa Toplantıları bölgedeki piyasa katılımcılarından ve hükümetlerden güçlü ve üst düzey destek almıştır. Bu toplantılarda büyüyen tartışmalardan birisi de Güney Doğu Avrupa için Kurumsal Yönetim Beyaz Kağıdı'dır. Beyaz Kağıt, kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek için bu bölgeye özel tavsiyeler içerir ve Güney Doğu Avrupa'daki kurumsal çerçeveyi destekler.(OECD, 2005:31)

1.7.2 Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi

SPK'nın Seri:VIII,No: 40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" 04/12/2003 tarihindeki Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.Değişikliğe uğrayan

söz konusu tebliğ uyarınca, derecelendirme faaliyeti ; kredi derecelendirmesi ve “ Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi” faaliyetlerini kapsamaktadır.Tebliğ ile getirilen “ Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi” , “ortaklıklar ve sermaye piyasası kurumlarının Kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti” olarak tanımlanmıştır.(Gürbüz , 2005:9)

Kurumsal yönetim derecelendirmesi sonucunda; İMKB tarafından 31 Ağustos 2007 tarihinde geçerli derecelendirme notuna haiz şirketlerin fiyat ve performanslarının ölçülmesi amacıyla bir endeks oluşturulmuştur.

Kurumsal yönetim endeksine katılacak olan firmaların nasıl belirleneceği de Değerleme ve İstatistik Müdürlüğü tarafından belirlenmektedir. Söyle ki; SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşlarınca yapılan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde, bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan ve İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören şirketlerin hisse senetleri derecelendirme notunun Borsa’ya bildirildiği günü takip eden iş gününde endekse alınmaktadır.

Ağustos 2008 sonu itibariyle endekste toplam 14 adet firma bulunmaktadır. Bununla birlikte bu firmaları denetleyerek derecelendirme notu vermeye yetkili olarak, Türkiye’de kurulmuş TCR Kurumsal Yönetim Ve Kredi Derecelendirme A.Ş, Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş ile yurt dışı menşeli Risk Metrics Group Inc. şirketleri bulunmaktadır.

Bunlardan S&P kurumsal yönetim notunu verirken özellikle dört bileşene bakmaktadır. Bu bileşenler de kendi içlerinde bir takım alt başlıklara ayrılmaktadırlar. Bunlar;

- Şirketlerde ortaklık yapısı ve dış etkiler
 - Şirket ortaklığında şeffaflık
 - Hisse çoğunluğunun kimin elinde olduğu ve dış etkiler
- Hissedar hakları ve menfaat sahipleri ile ilişkiler
 - Genel Kurullar ve oylama prosedürleri
 - Sahiplik hakları ve devralmalara karşı savunma mekanizmaları
 - Menfaat sahipleri ile ilişkiler

- Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ve denetim
 - Kamuyu aydınlatmak için yayınlanan bilgilerin içeriği
 - Kamuyu aydınlatmak için yayınlanan bilgilerin zamanlaması ve bu bilgilere ulaşım kolaylığı
 - Denetim süreci
- Yönetim kurulunun yapısı ve etkinliği
 - Yönetim kurulunun yapısı ve bağımsızlık
 - Yönetim kurulunun rolü ve etkinliği
 - Yönetim kurulu üyelerinin ve şirket yöneticilerinin hak ve menfaatleri.(Darman, 2005:21)

Kurumsal yönetim endeksinin yatırımcı ve şirketler açısından birçok yararı bulunmaktadır. Şöyle ki; kurumsal bir yapının oluşması yatırım ortamının iyileştirilmesine ekonomik istikrar ve rekabetin artmasına yardımcı olacak ve sonuçta kalkınma gerçekleşecektir. Ülke içi yatırımcılar yatırımlarını yaparken daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketleri seçme şansına sahip olacaklardır.

Özellikle yabancı menşeli yatırımcılar yatırımlarını daha güvenli gördükleri bu firmalara gerçekleştirecek ve böylece şirketler de finansman kaynaklarına daha hızlı ve ucuz bir şekilde erişeceklerdir. Artık yatırımcıların şirketlerin finansal tablolarının yanı sıra şirket yönetimlerine de dikkat ettikleri göz önünde alındığında endeksin önemi daha da belirginleşmiş olmaktadır. Bu endekse dahil olmanın şirketlere sağlayacağı diğer bir fayda ise İMKB kotasyon ücretinde %50 indirim teşvikinden yararlanma olanağının sağlanmasıdır. Bunun da şirketler tarafından kurumsal yönetime olan ilginin artmasını sağlayacağı kesindir.

1.8 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ

Girişimciliğin sadece mal ve hizmet üretip tüketicilere satarak buradan elde edilen gelirlerin şirket sahiplerine ve hissedarlarına sunulması olarak tanımlanmasının ne kadar doğru ve yararlı bir tanım olduğu tartışmalı olacaktır. Avrupa'da girişimcilik konusunda yeni oluşturulan ve yaygın bir anlayışla; bu tanımın yeterli olmadığı görülmektedir. Şöyle ki; girişimciliğin sadece şirket

sahipleri ve hissedarlara olan sorumluluklarının yanında , şirketle ilişkili diğer dolaylı ve doğrudan etkili paydaşlara karşı da sorumluluklarının olduğu açıktır.

Bu noktada paydaş tanımı daha da geniş bir boyut kazanmaktadır. Bu kavram şirketlerin sadece hesap vermek zorunda oldukları gruplardan daha da öteye giderek, şirket faaliyet ve politikalarından doğrudan ve veya dolaylı yollarla etkilenen grupları da içine almaktadır.

Bu kapsam şirketlerin duyarlı olması gereken güncel bir kavram olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı çıkmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, hem ekonomik gelişme ve küreselleşen dünya ile hem de şirketlerin paydaşları ile olan ilişkilerin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni bir iş stratejisi olmuştur. Chandler'a göre; Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), şirketlerin çeşitli operasyonlarının sosyal paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri, yaratılan olumsuz etkileri azaltacak ve daha da önemlisi, toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmeleri olarak tanımlanmaktadır.(Akt; Göcenoğlu , Girgin , 2005:3)

İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, toplumsal zenginlik ile işletme çıkarlarının bir arada düşünülmesi olarak da görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak bazı araştırmacılar ise sosyal sorumluluğun kar maksimasyonunu engellediğini öne sürmektedir. Bunun nedeni ise sosyal sorumluluk göstermek maliyetleri artırmaktadır. Fakat müşterilerin sosyal sorumluluğa önem verdiği farkında olan işletmeler, bunu pazarlama stratejilerinde kullanmaktadırlar. Özellikle sosyal sorumluluk farklılaştırma strateji olarak kullanılmaktadır ve değişik ürün türlerinde tüketici üzerinde farklı etki yaratmaktadır.

Gelişmeler bakıldığında, ülkelerin uygulayacağı tek tip bir kurumsal sosyal sorumluluk modelinin olmadığı görülmektedir. Ancak, Birleşmiş Milletler, küresel ilkeler sözleşmesi olarak da bilinen bir dizi KSS ilkeleri geliştirmiştir. Eski Birleşmiş Milletler Sekreteri Kofi Annan'ın başlattığı girişimin sonucunda oluşan ve Global Impact olarak da bilinen KSS ilkeleri 10 maddeden oluşmaktadır.

Bu prensiplere göre şirketlerinin uyması zorunlu prensipler şunlardır;

İnsan Hakları

İlke 1; İş dünyası ilan edilmiş olan insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdır.

İlke 2; İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç olduğunu unutmamalıdır.

Çalışma Standartları

İlke 3; İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir.

İlke 4; Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasına son verilmelidir.

İlke 5; Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmelidir.

İlke 6; İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmelidir.

Çevre Standartları

İlke 7; İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.

İlke 8; İş dünyası çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidir.

İlke 9; İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaşmasını desteklemelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10; İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalıdır.
(www.undp.org.tr)

Kurumsal sosyal sorumluluk ;

- Şirketlerin, çevre, eğitim, sağlık ve iş dünyasıyla ilgili olaylara karşı duyarlılığını
- Çalışma esnasında çevreye ve sosyal hayata zarar vermekten kaçınmayı
- İşçi çalıştırma konusunda şirketlerin eşit fırsatlar politikasını uyguladığını gösterir. (Özalp , Tonus , Baraz , 2006:72)

Kurumsal sosyal sorumluluk mal veya hizmetin ham mamulünün üretime kazandırılmasından, tüm üretim sürecine ve daha sonra da satışıyla birlikte satış sonrası müşteri hizmetlerini de içine alan değer zincirindeki tüm halkaları kapsamaktadır. KSS sayesinde hem şirketler satış sonrası gelir elde etmekte ve ortakları ile hissedarlarına karşı sorumluluklarını yerine getirebilmekte, hem doğrudan ilişkili olduğu paydaşlarını korumakta, hem de dolaylı yolla diğer paydaşlar grupları da korumaktadır. Böylece taraflar arasında kazan-kazan-kazan modeli ortaya çıkmaktadır.

İşte bu anlamda kurumsal yönetişimin tam olarak hayata geçirilebilmesi için KSS bilincinin geliştirilmesi ve bu yönde çalışmalar yapılması gerekli olmaktadır. Tedarikçi, tüketici, müşteri ve çalışanlarına karşı KSS ilkelerini tam olarak uygulayarak sorumluluklarını yerine getirmeyen şirketlerin kurumsal yönetişim ilkelerine uyumu ve pay sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri zorlaşacaktır.

Türkiye’de ise KSS’un geliştirilmeye çalışılmasını altında yatan temel nedenleri şöyle sıralanabilir;

1- KSS uygulamalarının, Avrupa Birliği’ne aday üyelik sürecindeki Türkiye ve Türk özel sektörünün de Avrupa Birliği standartlarında iş yapması için gerekli olması;

2- KSS uygulamalarının şirket çalışanlarını motive etmesi ve performansa olumlu katkı sağlaması;

3- Rekabetçi uluslar arası piyasalarda KSS ile konumlanan şirketlerin hem kurumsal hem de bireysel müşteriler tarafından tercih edilmesi;

4- Özellikle çevre konusundaki hukuksal düzenlemeleri arttırması,

Bu gibi nedenlerle KSS uygulamalarının henüz bütünsel olmasa da belirgin bir çerçevede yapıla geldiği gözlenmektedir.(Göcenoğlu , Girgin , 2005:8)

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından Mart 2008 de yapılan çalışma sonucunda oluşturulan değerlendirme raporunda da Türkiye’de ki KSS algılanması ve uygulanmasına yönelik birçok bulgulara rastlanılmıştır.

İş çevrelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) tanımı ile ilgili bir karmaşa mevcuttur ve bu karmaşa kendini KSS uygulamalarında da göstermektedir. Buna karşın, yine iş çevrelerinde hem kendi iş faaliyetlerini, hem de toplumu geliştirebilmek için güçlü bir çaba sergilendiği de gözlenmiştir. Bu çabalar arasında sponsorluk aktiviteleri ve çeşitli sivil toplum kuruluşları (STK’lar) ile ortak yürütülen toplumsal projeler ilk sıralarda yer almaktadır. Bu çerçevede KSS’un daha etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, tanımının, hedef ve çıktılarının diğer sosyal aktörlerle, iş dünyasının da geniş katılımı ile ayrıntılı şekilde tartışılması ve paylaşılması gerekmektedir. (Ayub, 2008:2)

1.8.1 Sosyal Sorumluluk Raporlamasının Büyük Şirketlerin Tanıtımına Katkısı

Çevresel zarar, rüşvetin ve yoksulların sayısının arttığı bir zamanda bugünkü şirketler çevre ve sosyal konularda daha fazla baskı ile karşılaşmaktadırlar. Bunun için şirketler iş hayatı dışındaki çalışmalarıyla insanları etkilediklerini fark etmeye başlamakla birlikte bunu düşünerek değişik projeler üretmektedirler. Tüketici eğitimi ve küresel sosyal bilincin artmasıyla şirketler artık halkın kahramanı olmayı kendilerine hedef edinmişlerdir. Kısaca şirketler “yeşil” ve “sosyal sorumlu” olarak bilinmeyi daha çok istemektedirler. Bu yüzden günümüzde şirketlerin menfaat sahipleriyle sürekli diyalog kurup vizyon ve misyonları tartışıp değerlendirmeleri gerekmektedir. Menfaat sahiplerinin bu konularda birçok katkısı olabilir. Ayrıca şirketlerin menfaat sahiplerine danışması birçok açıdan gelecekteki karşılaşılabilecek risklerle baş edilmesini sağlar. Günümüzün Türk şirketleri yoğun rekabet olan ve küresel bir çevrede çalışmaktadır. Bu yarışta avantaj sağlamak ve sürdürülebilir başarı için KSS stratejilerini uygulamaları gerekmektedir.

1.9 KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.9.1 Vekalet Teorisi

Son yıllarda modern yönetim anlayışının ortaya çıkışında, farklı yönetsel teoriler etkili olmuştur. Profesyonel yöneticilerin başkalarına ekonomik ve yönetsel yükümlülüklerini yükleyebilme kabiliyetleri sayesinde, artık işletmelerde yönetsel yetki devri vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. Profesyonel yöneticilerin bu tarz yönetim davranışları, literatürde Agency Theory olarak da bilinen Vekalet Teorisi olarak bilinmektedir.

Vekalet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın, ilki vekalet veren, diğeri ise vekil olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda bir vekalet ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkide temel özellik; yöneticiler işletme sahiplerinin yararına çalışmasını

sağlayacak özendirici mali sistemlerin geliştirilmesidir. Buna örnek olarak kıdemli yöneticilerin hisse sahibi olmaları sağlanarak daha yararlı çalışmaları sağlanabilir.

Vekalet yaklaşımının yanıt bulmaya çalıştığı başlıca konular şöyle sıralanabilir. (Koçel, 2003:358)

1- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,

2- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,

3- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Vekaleti veren tarafın vekili; ahlaken hissedarların menfaatlerini yani kazançlarını maksimize etmekle sorumludur. Danilson ve Davids(1991) 'e göre; bu teori hissedarlarının geniş çaplı olduğu şirketlerde; yönetim uygulamalarından hissedar çıkarlarını maksimize edecek davranışların ayrılması gerektiğini görüşü vardır. Bunun karşılığında yetki veren tarafından vekile bir ücret ödenir.Bu durumdan aracılık maliyetlerinin ortaya çıktığı bir mekanizmadan söz edilebilir.

Optimal düzeyde ücretin belirlenmesi bir temsil problemi olarak anılmaktadır. Ücret yeki veren kişi ile yetkiyi alan kişi (vekil) arasında bir aracılık maliyeti doğurmaktadır. Ücret, teşvik edici fonksiyonun yanında yetki veren ile bu yetkiyi alan vekil arasında tatmin düzeyi açısından bir risk unsuru da doğurmaktadır.

Amaca ulaştıracak işler konusunda yöneticiler yani vekiller, işletme sahipleri yani vekalet verenlerden daha fazla bilgiye sahip olabilmektedirler. Menkul ya da gayrimenkul varlık sahibinin, mülkiyetin yönetsel kontrolüne ilişkin olarak yetki verdiği profesyonel yöneticiler, ahlaki açıdan işletme sahiplerinin menfaatlerini korumakla yükümlüdürler.(Akın, 2004:132)

İşte kendilerinden bilgi olarak daha üst düzeydeki vekillerini kontrol etmenin maliyeti olarak da aracılık maliyetleri ortaya çıkacaktır. Bu maliyetler, şirket sahipleri için kendileri ile vekilleri arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan değer kayıpları olarak düşünülebilir. Aracılık maliyetlerinin bir diğeri, işletme sahiplerinin bilgi açısından kendilerinden daha bilgili olan ve bu bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilecek olan, yöneticileri kontrol etmek veya denetlemek işlemlerinden kaynaklanabilir. Bunun sonucunda aracı konumunda olan yöneticiyi kontrol etmek için oluşan maliyet ise sonunda yöneticiye yansıtılacaktır. Bu konuda yöneticiler denetim nedeni ile oluşan bu maliyeti minimize ederek kendi

menfaat ve gelirlerini maksimize etme eğiliminde olacaklardır. Bunun bir yolu da yıllık faaliyet raporlarında bilgileri açıklama yoluna gitmeleridir. Faydayı maksimize etmek isteyen yönetici, denetim nedeni ile oluşacak maliyeti minimize etmek için işletmelerle ilgili bilgileri kullanıcı durumunda bulunan işletme ortaklarına, işletme ile ilgili doğru ve ayrıntılı bilgiyi açıklayarak, bundan hem kendisinin hem de ortaklarının fayda sağlamasına yardımcı olacaktır.

Vekalet Teorisi, örgütsel yapı ve ilişkilere göre değerlendirildiğinde yönetici davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Bunun bir sonucu, karar verme sürecindeki yetkili bir organ olan yöneticilerin uygulamalarının çeşitli yönetsel sorunlara yol açabilmeleridir. Örneğin ; yöneticilerin psikolojik durumu bir risk faktörü olabilmektedir.Yönetici çıkarıcı bir tutumla, mevcut durumun kontrolünü elinden bırakmak istemeyebilir.Bu durumda iki tarafın beklentileri ilişkiler açısından azaltılmış ve vekalet maliyetlerinin kontrolü zorlaştırılmış olacaktır.(Akın, 2004:133)

1.9.1.1 Vekalet Teorisine Yönelik Eleştiriler

Vekalet teorisinin temel mantığına karşı görüşte olanlar bu teoriye bazı durumlarda eleştiriler de yöneltmektedirler. Belli başlı eleştiri konuları şunlar olabilmektedir;

- İnsan davranışı ile ilgili olarak yapılan daha önceki çalışmaların bulgularını göz ardı etmesi.
- Yöneticilerin etik ve motivasyonuna ilişkin hatalı tespitlerde bulunması.
- Görüşlerini destekleyen çok az ampirik çalışmanın bulunması.
- Bir örgüt teorisi olamayacak sınırlı bir olguyu incelemesi.
- İşbirliğini hiç göz önünde bulundurmaması.
- Önerdiği ücretleme sistemlerinin çok az işletme tarafından uygulanabilecek kadar karmaşık olması.

1.9.2 Temsil Teorisi

Kurumsal yönetişimin teorik çerçevesinde ele alınan konulardan bir diğeri de Temsil Teorisidir. Bu teoriye göre; yöneticiler menfaatçi davranışlardan uzaktırlar.

Temsilci konumunda bulunan bu üst düzey yöneticiler, şirketin tüm varlığı karşısında işini iyi yapabilen bir vekil konumunda olabilmek için, özellikle işlerini en iyi şekilde yapma çabasındadırlar. Bununla birlikte bu teoride vekillerin motivasyon problemi bulunmadığı düşüncesi hakimdir.

Temsil Teorisi'ne göre, temelde çıkar davranışları kriter olarak alınmıştır. Bireycilikten çok faydacı bir karakterle kolektif ve örgütsel davranışları tercih eden yönetici modelinin varlığı görülmektedir.(Akın, 2004:133)

Yöneticiler arasındaki ruhani boyuttaki motivasyon problemlerinin yokluğu akla ilk olarak yöneticilerin bir heves iyi yönetimi nasıl uyguladıkları ve bunu nasıl başarabildikleri sorusunu getirmektedir. Genel olarak üst düzey yönetici konumundaki vekillerin bazı görüşler benimsedikleri düşünülmektedir.

Bu teoride varsayılan; vekiller şu düşünelere inanırlar;

- Bağlı oldukları şirkete karşı müşterek amaçlar doğrultusunda çalışarak, bireysel ihtiyaçları karşılanabilecektir.

- Kendi çıkarları şirketin ve dolayısıyla şirket sahiplerinin çıkarlarıyla bağlantılıdır.

- Organizasyonel performansın maksimize edilmesi konusunda motive edilirler ve bu yolla pay sahiplerinin kazanç ve çıkarlarının en iyi şekilde korunması sağlanmaktadır.

- Bireysel davranışlara nazaran işbirlikçi davranışlar daha iyi fayda sağlaması sebebiyle bu davranışlar vekiller tarafından rasyonel davranışlar olarak algılanmaktadır.

Eğer yönetici motivasyonu, temsil teorisinin temelini teşkil eden örnek adam modeline uyarsa yetki verme konusunda yönetim yapısı ve mekanizması kabul edilmiş sayılmaktadır. Böylece tepe yönetimin özerkliği kazançların maksimize edilmesi konusunda gerçekten de genişletilmiş olacaktır. Ancak bazen kontrol mekanizmaları karşı üretken durumuna geçebilmekte ve vekillerin motivasyonunu zayıflatarak, işbirlikçi davranışlarının daha zayıf hale gelmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında Donaldson ve Davids'e göre(1991:51), şirketlerin organizasyon yapıları, yüksek şirket performansı sağlanabilmesi açısından, yöneticilerin planları oluşturma ve uygulamaları açısından önemli ve bir faktördür.

Bu teori, temsilcinin davranışlarının örgütsel amaçlara ulaştırıcı bir zemine sahip olmasını öngörmektedir. Çünkü, örgütsel örgütsel amaçlara ulaşılmışlık ve işletme sahibinin beklentileri arasında tatmin olma açısından güçlü bir ilişki olması önemli noktadır. Temsilci, işletme performansını göz önünde bulundurarak, hem sahiplerinin hem de kendisinin çıkarlarını korumaktadır. Bu davranış biçimi sahibin yöneticiden bir beklentisidir. Böylece, temsilci heterojen yapıdaki örgütlerde farklı beklentilerdeki ortakların amaçlarını uyumlaştırmayı hedeflemektedir.(Akın, 2004:135)

1.9.3 Paydaş Teorisi

İşletmelerde en önemli iş olarak kâr elde etme ve ortaklara (stockholder) iyi bir kâr dağıtımını kabul görmekte ve finansal tablolar başarı için yeterli sayılmaktadır. Ancak son yıllardaki en önemli gelişim paydaşlar (stakeholders) kavramıdır. İşletme ile değişik biçimlerde ve ölçülerde ilişkisi olan paydaşlar işletmeyi etkilemekte ve işletmenin faaliyetlerinden değişik ölçülerde etkilenmektedir.

Son zamanlarda işletme ve toplum literatüründe en önemli trendlerden biri paydaşların tanımlanması ve yönetimidir. Bu konuda ilk çıkış noktası 1982 yılında R. Edward Freeman'ın Stratejik Yönetim: Paydaş Yönetimi Yaklaşımı (Strategic Management: Stakeholder Approach) isimli eseridir.

Paydaş teorisinde temel konu işletmenin değişik paydaş gruplarıyla hedeflerine ulaşmanın araştırılmasıdır. İşletmenin iç yapısı ile ilgili göstergeler çeşitli konularda bilgi vermesine karşın işletmenin geleceğini garanti altına alamaz. Şirketlerin dünya genelinde yakaladıkları artış ve büyüme hızı, beraberinde birçok sorunu bir arada getirmektedir. İşte paydaş yönetiminin temelinde de bu kaygıları ve ihtiyaçları gidermek vardır. Bu teori, yöneticiler ve şirket için gerekli olan ahlaki ikilemleri işaret eder. Bu yaklaşım; şirketin her bir paydaş gruba ve hissedarlara olan ahlaki, sosyal, ekonomik ve yükümlülüklerini kavramanın pragmatik bir yöntemini verir, iç paydaşlar ve diğer paydaşlar arasındaki karmaşık ilişkinin planlanması için bir metot sağlar, şirket stratejilerinin tanımlanması için bir yöntem ortaya koyar, ahlaki sorumluluk ile iç ve dış paydaşların birbirine olan tepkilerini değerlendiren bir yöntem sağlar.(Tuzcu, 2004:59)

Değişimler geleneksel yönetim hiyerarşisini çalışamaz duruma getirmiş işletmeyi sınırları olmayan çeşitli grupların işletmenin bir parçası olduğu karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür.

Literatüre bakıldığında Paydaş Teorisi üzerinde birçok araştırma ve incelemelerde bulunduğu görülmektedir. Clorkson (1995) çalışmasında birincil konumdaki paydaşlık ilişkisinde bu gruplar olmadan şirketin normal yaşamını devam ettiremeyeceğini savunmuştur. Bu düşüncesinde, paydaş grubu olarak şirket sahiplerini, çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri ve hatta basın ile devleti de bu gruba dahil etmiştir.(Alexander, Miesing , Parsons, 2005:2) İşte bu kitleler, işletme içi paydaşlar ve işletme dışı paydaşlar olarak iki gruba da ayrılabilir. Bunlardan işletme içi paydaşlar; çalışanlar ve işletme sahipleri , işletme dışı paydaşlar ise ; müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakipler, devler, çevresel baskı grupları ve medya kuruluşları vb. olarak ayrılabilir. Paydaşlar içinde çalışanların önemli bir rolü vardır, ancak paydaşların yönetime katılmasının etkileri konusundaki farklı görüşlerde hakimdir. Şöyle ki; Çalışanların yönetime katılmalarının, ücretleri artırıcı ve işgücü esnekliğini azaltıcı etkisi dolayısıyla, ülkelerin rekabet gücünü olumsuz etkilediği ve piyasalardaki gelişmeler ve teknolojik gelişmelerle uyumlu olmadığı düşüncesi yaygın olmakla beraber, buna karşın çalışanların yönetişimde kurumsal bir rol oynamalarının ekonomik fayda yaratma potansiyeli olduğu düşüncesi liberal yaklaşımlarca dahi henüz tamamen reddedilmemiştir. Çalışanların rolü ekonomik yazında daha çok firmaya özgü insan kaynakları yatırımları çerçevesinde yer almaktadır.

Şirketlerin paydaşlarla olan ilişkilerindeki önemli nokta hiç kuşkusuz anahtar konumundaki paydaşlarla olan ilişkilere dikkat edilmesidir. Özellikle günümüz global pazar ekonomilerinde rekabetin çok yoğun hissedildiği sektörlerde, üst düzey paydaş memnuniyeti, işletmenin başarısı açısından kritik bir nokta olarak belirtilebilir. Paydaş teorisi, toplumla kurum arasında görünmez bir anlaşmanın varlığından yola çıkan Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının devamı gibi düşünülebilir. Paydaşlar işletmelerin sosyal sorumluluklarını daha iyi bir şekilde ve sorumluluk bilinci ile yerine getirmelerini istemektedirler. Özellikle dış paydaşlar baskılarını arttırmakta, işletme yönetimlerine aktif veya pasif direnme göstermektedirler. Müşteriler mal veya hizmetlerden memnun olmadıklarında

işletmeyi terk etmek gibi pasif bir direnme göstermekte veya tüketiciler dernekleri ve devlet kuruluşları aracılığıyla tepkilerini dile getirmektedir. Sendikalar anlaşmazlık halinde grev tehdidinde bulunmaktadır. Devlet işletmeleri devamlı denetleyerek bir baskı grubu olduğunu hissettirmektedir. Temel paydaşlar çeşitli işletmelerin sosyal performanslarını değerlendirmekte ve karşılaştırmalar yapmaktadır.

Paydaş yaklaşımı hakkında bir çok farklı görüş hakimdir. Bunlardan birisi, şirketlerin temel amacının kar elde etmek olduğu düşüncesidir. şöyle ki; bu görüşe göre ticari şirketler spor organizasyonu yada sayal refah organizasyonları olarak düşünülemez. Her organizasyonun yerine getirecekleri özel görevleri bulunmaktadır.(Tuzcu, 2004,85) Kimi organizasyonların ticari olmayan faaliyetlere de önem vermesi kaçınılmazdır. Ancak bu tür şirketler bir kereye özgü olsa bile ticari amaçlarının dışında farklı bir amaca yönelik olarak kar gütmeyen faaliyetlere yöneldiğinde, şirket ortaklarının karlarını maksimize etme sorumluluğunu göz ardı etmiş sayılacağı ve temel amaçlarından uzaklaşacağı görüşü paydaş teorisine karşı bir görüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ İÇERİK VE ANALİZİ

2.1 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNE DUYULAN İHTİYAÇ

Dünyada meydana gelen ekonomik krizlerin ve skandalların eşliğinde Kurumsal Yönetim kavramına verilen önem de daha da artmıştır. Ülkeler açısından yatırımların en önemli kaynağı haline gelen fonların teknolojik gelişme ile birlikte ülkeler arasında saniyede yer değiştirdiği günümüz global sermaye piyasalarında, artık yatırımcılar da kendilerine daha yüksek getiri sağlayan şirketleri tercih etmenin yanında aynı zamanda şirketlerin kurumsal yönetime de verdiği öneme dikkat etmektedirler. Sermayenin en fazla faydayı sağlayabileceği yerlere akmasının önündeki engellerden biri de zayıf kurumsal yönetim uygulamaları olarak düşünülebilir.

Günümüzde Kurumsal Yönetim bilincinin de artmasıyla birlikte potansiyel hisse senedi yatırımcıları tasarruflarını yatıracakları şirketlere ait, doğruluğu bağımsız denetim kuruluşları tarafından onaylanmış mali tabloların yanında, şirketlerin iyi yönetilmelerini de göz önüne almaktadırlar. Böyle bir global piyasanın varlığında ülkemizin de sermaye piyasalarının küresel likidite sisteminin bir parçası olarak yeniden yapılandırılması, uluslar arası piyasalardan fon kaynaklarını temin olanaklarının artırılması ülkemiz açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim alanında dünyada çok sayıda araştırma yapılmış ve halen de yapılmaktadır. Bu çalışmalar her ülke için tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını önemle vurgulamaktadır. Zira kurumsal yönetim modelini, o ülkenin içinde bulunduğu genel durum, sermaye piyasalarının yapısı ve ülke genelinde uygulanan politikalar etkilemektedir. Buna bağlı olarak da oluşturulacak modeller ilgili ülke koşullarına bağlı olarak oluşturulmalıdır.

2.2 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNİN YAPISI

Küresel bazda önemini gittikçe arttıran kurumsal yönetim olgusu, uygulama açısından da birtakım ilkeleri barındırmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde ele almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır (Koçel, 2003:468)

27-28 Nisan 1998'de bankalar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, hükümetler, diğer ilgili uluslar arası örgütler ve özel sektör ile birlikte OECD'yi kurumsal yönetim standartlarını ve buna ilişkin çerçeve ilkeleri dizisini geliştirmeye çağırmıştır. OECD bunu gerçekleştirmek amacıyla, üye ülkelerin görüşlerini şekillendiren zorunlu olmayan ilkeleri geliştirmek üzere bir Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu oluşturmuştur.(Gürbüz, Ergincan, 2004:17) Bu çalışmalar 1999 yılında yine OECD Konseyi tarafından onaylanmıştır. Daha sonra söz konusu bu ilkeler OECD Kurumsal Yönetim Yürütme Grubu tarafından gözden geçirilmiş ve bazı değişiklik ve ilavelerle 2004 yılında yeniden onaylanarak uluslar arası kamuoyuna açıklanmıştır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri aynı zamanda, Mali İstikrar Forumu tarafından Sağlıklı Mali Sistemler için On iki Standart'tan biri olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan, Dünya Bankası / IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporları (ROSC) kurumsal yönetim unsurunun temelini oluşturmaktadır.(OECD İlkeleri, 2004: 8)

Dünya'da Kurumsal Yönetim alanındaki faaliyetlere paralel olarak da, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından,2003 senesinde tavsiye amaçlı olarak kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur. Bu ilkelerle amaçlanan şirketlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde bir çerçeve olarak kabul edilmesi ve toplumsal faydayı azamileştirebilmektir. Bu amaçla SPK tarafından kuruluna komiteye SPK'nın, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzmanları ile temsilcileri iştirakte bulunmuş; bununla beraber çok sayıda akademisyen ve özel sektör temsilcileri ile kamu kuruluşu ve çeşitli meslek örgütlerinin öneri ve görüşleri dikkate alınmıştır.

SPK tarafından duyurulan ilkelere, uluslararası piyasalarda kurumsal yönetim kavramının halka açık anonim şirketler tarafından tercih edilmesinde yönlendirici olan mevzuatın ve söz konusu bu mevzuatın yapılandırılmasında tetikleyici olan finansal skandallardan alınan dersler ışığında benzer bir gelişmenin

ulusal sermaye piyasalarımızda oluşumunun önünü geçilmek üzere çeşitli tavsiyelerin kaleme alındığı görülmektedir.(Kayacan, 2006:51)

İlkeler öncelikli olarak halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelere de yer alan uygulanıp uygulanmadığına; uygulandı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında İlkelerde prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. SPK tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelerin uygulanma durumunu saptayacaktır.(SPK, 2003: 4)

İlkeler, şirketlerin en üst kademesindeki diğer bir değişle tepe noktasındaki karar alma ve temsil mekanizması olan yönetim kurullarının yapısı, işleyişi ve faaliyet esaslarına büyük önem vermektedir. Bu bağlamda ilkelerde büyük çoğunlukla yönetim kurullarına yönelik öneriler yer almaktadır. Şirketlerin karar alma ve temsil mekanizması olan yönetim kurullarının yapısı, faaliyetlerinin kalitesi, kurumsal yönetime olan tutum ve irade güçleri, şirket çalışanları ile koordineli bir biçimde kurumsal yönetim kültürünün yaygınlaştırılmaya çalışılması, bu kapsamda yapılacak çalışmaların performansı üzerinde etkili olacaktır.

İlkelerde yer alan ana prensipler **“uygula, uygulamıyorsan açıkla”** prensipleridir. Ancak bu prensiplerin bazılarının yanında T harfi bulunmakta olup tamamen tavsiye niteliğindedir; bu prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Yani **“uygula, uygulamıyorsan açıkla”** prensibi bu tür ilkelerde aranmaz.

SPK tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, mevcut mevzuatta uygulanan düzenlemelere herhangi bir istisna getirmemektedir. İlkeler mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içerdiğinden mevzuatta kurumsal yönetim konusundaki eksiklikleri gidermek amacıyla oluşturulmuştur.

Tüm dünyada genel kabul gören uluslar arası kurumsal yönetim yaklaşımlarında ön plana çıkan kavramlar, ‘‘eşitlik’’, ‘‘şeffaflık’’, ‘‘hesap verebilirlik’’ ve ‘‘sorumluluk’’ olarak görülmektedir.

SPK tarafından oluşturulan ilkeler ise; Pay sahipleri kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

SPK tarafından oluşturulan rehberde;

-Yapılan ampirik çalışmaların, küresel yatırımcıların, kurumsal yönetim uygulamalarını, finansal performans kadar önemli buldukları; yatırım kararlarının alınmasında, bu konunun reform ihtiyacı olan ülkeler için daha önemli olduğu, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler için daha fazla fiyat ödemeye hazır olduklarını gösterdiği,

-Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapıldığı ve yapılmakta olduğu, bu çalışmaların her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağını vurguladığı, oluşturulacak modelin mutlaka ülkeye özgü koşulları da dikkate alması gerektiği, ancak bununla birlikte, genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, ‘‘eşitlik’’, ‘‘şeffaflık’’, ‘‘hesap verebilirlik’’ ve ‘‘sorumluluk’’ kavramlarının önem kazandığı,

-Dünyada kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmaların, hızla devam ettiği, bu konuda Dünya Bankası, OECD ve Küresel Kurumsal Yönetim Forumu’nun (GCGF) öncü rolü oynadığı,

-Ülkemiz açısından konuya bakıldığında, pay sahiplerinin haklarını kullanmakta etkin olmadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde iletişim içinde bulunamadıkları, ayrıca pay sahiplerinin hakları ile ilgili düzenlemelerde çeşitli eksikliklerin var olduğu hususunda görüş birliğinin bulunduğu,

-Pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılar başta olmak üzere şirket ile çıkar ilişkisi içinde bulunan kesimlerin şirketin yönetimi, mali ve hukuki durumu ile ilgili olarak düzenli ve güvenilir bilgiye erişim ihtiyacı duydukları,

-Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin genel olarak hem pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılara, hem de şirket ile ilgili tüm taraflara şirketin hak ve yararlarını gözetecek şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve yorumlanabilir; düşük maliyetle, kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçladığı,

-Çıkar sahiplerinin şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağladıkları, şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olmasının da, çıkar sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgi

edinmesini olanaklı kıldığı, bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının, çıkar sahipleri için önem arz ettiği, vurgulanmaktadır.(Gürbüz, Ergincan, 2004:19-20)

2.3 OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ İLE SPK KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

OECD 'nin 1999 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri SPK tarafından 2003 yılında yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerine temel teşkil etmiştir.SPK tarafından çıkarılan Kurumsal Yönetim İlkeleri Türkiye'nin yasal ve ekonomik nitelikleri de göz önüne alınarak yeni bir metin olarak revize edilmiştir.Ancak OECD ve SPK'nın yayınladığı metinlerde temelde benzerlik olmasına rağmen bir farklılık da olduğu görülmektedir.OECD ilkeleri temelde 12 bölüm ve 12 başlıktan oluşmakta iken SPK ilkeleri ise temelde 4 bölümün alt başlığı olarak 27 başlığı barındırmaktadır.

Şekil 2 : SPK Kurumsal Yönetişim İlkeleri ile OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Karşılaştırması (Kayacan, 2006:35-36)

OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ	SPK KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ
BÖLÜM I : OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ	BÖLÜM I : PAY SAHİPLERİ
1.Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi	1.Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması
2.Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri	2.Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı
3.Hissedarların Adil Muamele Görmesi	3.Genel Kurula Katılım Hakkı
4.Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü	4.Oy Kullanma Hakkı
5.Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık	5.Azınlık Hakları
6.Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	6.Kar Payı Hakkı
	7.Payların Devri
	8.Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi
BÖLÜM II : OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR	BÖLÜM II : KAMUYU AYDINLATMA VE SEFFAFLIK
1.Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi	1.Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları
2.Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri	2.Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuoyuna Açıklanması
3.Hissedarların Adil Muamele Görmesi	3.Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo Ve Raporlar
4.Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü	4.Bağımsız Denetimin İşlevi
5.Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık	5.Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti

6.Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	6.Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler
	<p>BÖLÜM III : MENFAAT SAHİPLERİ</p> <p>1.Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası</p> <p>2.Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Benimsenmesi</p> <p>3.Şirket Malvarlığının Korunması</p> <p>4.Şirketin İnsan Kaynakları Politikası</p> <p>5.Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler</p> <p>6.Etik Kuralları</p> <p>7.Sosyal Sorumluluk</p> <p>BÖLÜM IV : YÖNETİM KURULU</p> <p>1.Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları</p> <p>2.Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev Ve Sorumlulukları</p> <p>3.Yönetim Kurulunun Oluşumu Ve Seçimi</p> <p>4.Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar</p> <p>5.Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı Ve Bağımsızlığı</p> <p>6.Yöneticiler</p>

Burada dikkat edilecek olursa, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ikinci bölümünde birtakım notlara değinilmekte iken, SPK Kurumsal yönetim ilkelerinde ilkeler genellikle ana başlık şeklinde oluşturulan grupların altında detaylıca açıklanmıştır. OECD ilkelerinin birinci bölümündeki Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık alt başlığı, SPK ilkelerinin ana bölümlerinden birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Yönetim Kurulları ana başlık şeklinde bölüme ayrılmıştır.

2.4 SPK KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ İÇERİĞİ

2.4.1 Bölüm 1: Pay Sahipleri

2.4.1.1 Pay Sahipleri ve Eşitlik Kavramı

SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetişim ilkelerinin Pay Sahipleri başlığı altındaki ilk bölümünde temel ilke; azınlıklar ve yabancı hisse sahipleri dahil şirketin tüm ortaklarına eşit davranılmasıdır.

İlkelerin bu bölümünde yer alan prensipler ile;

- Pay sahiplerinin bilgi alma hakkının kapsamı genişletilmiş; bu hakkın daha etkin hale getirilmesi amacıyla esas sözleşmeye hüküm konulması tavsiye edilmiş; buna göre, bilgi alma talebinin ancak ticari sır ve şirket menfaati gerekçe gösterilerek yönetim kurulunca reddedilebilmesi, soru sorma hakkının açıkça tanınması, özel denetçi atanma talebinin bireysel hak haline getirilmesi, genel kurul toplantı gündeminin internet ortamında gösterilmesi, yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişim halinde olması, oy kullanma prosedürüne ilişkin bilginin önceden ilan edilmesi ve benzeri konular ele alınmış,

- Genel Kurul etkinliği artırılmış, oy imtiyazının sınırlandırılmasına yönelik prensiplere yer verilmiş,

- Payın serbestçe dolaşımı önündeki engelleri giderici nitelikte prensipler belirlenmiş,

-Pay sahipliğine ilişkin kayıtların güvenli bir şekilde tutulması ve periyodik olarak güncellenmesinin sağlanması tavsiye edilmiştir.(SPK, 2003:.7-8)

SPK tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada hisse senedi İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 248 şirketin %50'sinde kurumsal yönetim anlayışı bakımından son derece önemli olan ‘‘pay sahipleri ile ilişkiler birimi’’nin oluşturulduğu görülmüştür. İMKB -30 Endeksine dahil olan şirketler arasında bu oranın %81 olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte yapılan araştırmada;

- Şirketlerin genel olarak pay devrini kısıtlayıcı uygulamalara gitmedikleri anlaşılmaktadır. Esas sözleşmede pay devrine çeşitli şartlar getirilmesinin şirketlerin %23'ünde sözkonusu olduğu görülmüştür. Oran biraz daha fazla (% 27) olmakla birlikte, bu durum İMKB 30 Endeksine dahil şirketler için de geçerlidir.

- Şirketlerin çoğunluğunun kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikası olmadığı görülmektedir (%75). Kar dağıtım politikası olan 61 şirketin 16'sı İMKB 30 Endeksine dahil olup, kar dağıtım politikasına sahip olma oranı İMKB 30 Endeksine dahil şirketler arasında %61'e çıkmaktadır.

- Şirketlerde en yaygın olarak ortaya çıkan imtiyaz şeklinin yönetim kurulu üyeliğine aday gösterme imtiyazı (%42) olduğu görülmektedir. Bunu oy hakkında imtiyaz (%21) ve denetim kuruluna aday göstermede imtiyaz (%18) takip etmektedir. İmtiyaz şekilleri bakımından İMKB 30 Endeksine dahil olan şirketlerle diğer şirketler arasında kayda değer bir farklılık olmadığı söylenebilmekle birlikte, yönetim kuruluna aday gösterme imtiyazını, İMKB 30 Endeks şirketlerinin belirgin şekilde daha az tanıdıkları (%19) görülmektedir. (SPK, 2004:ii)

2.4.1.1.1 Pay Sahipliği Haklarının Kullanımın Kolaylaştırılması

Bu amaçla oluşturulan pay sahipleri ile ilişkiler biriminin başına kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı olarak çalışacak yetkili bir kişi atanır. Bu birimin var oluş nedeni yönetim kurulu ile pay sahipleri arasında köprü görevi üstlenmektir.

2.4.1.1.2 Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Piyasalarda şeffaflığın kendisinden beklenen yararları sağlaması için iki ön şartın gerçekleşmesi gerekmektedir. Öncelikle şeffaflık yoluyla sağlanmak istenen

bilgiyi sunan kişi veya kuruluşların bu bilgiyi, bilgiyi talep edenlerle paylaşma konusunda yeterli ve istekli olmaları ve bununla birlikte sözü edilen bilgiye ulaşmak isteyenlerin, bu bilgi yoluyla açıklama yapanları değerlendirebilmesi gerekmektedir.(Tuzcu, 2004:19)

Şirketler tarafından ilgili pay sahiplerine veya potansiyel pay sahiplerine açıklanacak bilginin şüphesiz ki bir takım nitelikleri olması gerekecektir. Öncelikle açıklanması düşünülen bilginin tüm paydaşlar tarafından kolay elde edilebilir olması gerekmektedir. Bununla birlikte bilgiyi kullanacak kişinin bu bilgiye ulaşmada katlanacağı maliyet kullanımından elde edeceği faydadan fazla olmamalıdır. Bununla birlikte bilgi, kendisinden yararlanmak isteyenlerin ihtiyaçlarına karşılık gelebilecek nitelikte olmalıdır. Kullanıcısına bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Kullanıcısı için bilgi doğru zamanda ve eksiksiz bir biçimde kullanıcıya ulaştırılmalıdır.

SPK'nın yayınladığı ilkeler de ise, bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaz. Kendisine gerekli nitelikte bilgi verilmeyen pay sahibi, aldığı bilgiler neticesinde genel kurulda olumlu oy kullanmış olsa bile, şirketin mali tablolarını onaylamış ve yönetim kurulunu ibra etmiş sayılmaz ve bu durum pay sahibinin iptal ya da sorumluluk davası açmasını engellemez. Pay sahibinin bilgi alma hakkı, aynı zamanda yönetim kurulu ve denetçilerin de bilgi verme yükümlülüğünü ifade eder. Genel kurul veya yönetim kurulu ancak ticari sırların muhafazası veya korunmaya değer bir şirket menfaatinin bulunması gerekçesiyle inceleme ve bilgi talebini reddedebilir. Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacıyla yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak elektronik ortamda pay sahiplerinin kullanımına sunulur.(SPK, 2003:9-10)

Kamuyu aydınlatma ilkesi SPKn'nun 6, 16/A ve 22/e maddelerinde düzenlenmiştir. SPKn kapsamındaki tüm anonim ortaklık, kuruluş ve kurumlar yıllık ve ara mali tablolarını veya konsolide mali tablolarını, Kurulca öngörülen standartlara uygun şekilde düzenleme yükümlülüğüne tabi tutulmuştur. Kurulca öngörülen muhasebe standartları uluslararası muhasebe standartları ile uyumludur ve uluslararası alanda ortaya çıkan gelişmeler mevzuat değişiklikleri ile uygulamaya alınmaktadır. SPKr.'nun XI seri no'lu tebliğlerinde ortaklıkların mali tablolarının hazırlanması sırasında esas alacakları standartlar ve mali tablo kalemlerinin

değerlemesine ve ilgililere sunulmasına ilişkin hükümler yer almaktadır. Düzenlenecek mali tabloların güvenilirliğini ve standartlara uygunluğunu sağlamak açısından kamuya açıklanacak olan mali tabloların bağımsız denetimden geçirilmesi gerekmektedir. Bağımsız denetim ile ilgili düzenlemeler X seri no'lu tebliğlerde yer almaktadır. SPKr.'nin Seri:VIII, No:20 “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği”nde de kamuyu sürekli aydınlatmaya ilişkin olarak açıklanması gereken hususlar düzenlenmiştir. (Şehirli,1999 :44)

Heidric&Struggless International'ın yayımladığı bir raporda (2007:16) Yönetim kurullarını değerlendirme teşebbüsünde bulunan Avrupa şirketlerinin %53'ü, bu değerlendirmelerin nasıl sonuçlandığı hakkında yeterli bilgiyi paydaşlarıyla paylaşmaktadır. Bununla birlikte Hollanda ve İsviçre'de yönetim kurullarının değerlendirme sonuçları dış kaynaklı danışmanlık şeklinde kullanılmaktadır. Amerikan şirketlerinin %88'inde şeffaflık ön planda olup, şirketlerin % 89'u yönetim kurullarının liderlik yapıları hakkında görüş edinmek için bilgi sağlamaktadırlar.

KRYS(Kurumsal Yönetim Servisleri A.Ş) tarafından yapılan bir araştırmada(2007:3) İMKB 100 şirketlerinden 36'sı ilkelere uygun olarak yazılı bir bilgilendirme politikası oluşturmuşlardır.2006 yılında bilgilendirme politikası oluşturmuş şirket sayısı 31'dir.Buradan da anlaşılacağı üzere İMKB 100 'de işlem gören firmaların bilgi verme konusundaki eğilimi daha da artmıştır.Ancak bu endekste baz alınan şirketlerin iki yılda da aynı şirketler olmadığı veya olmayabileceği unutulmamalıdır.

2.4.1.1.3 Genel Kurula Katılım Hakkı

Genel kurul toplantı ilanı şirketin imkanları elverdiğince tüm haberleşme araçlarına başvurarak, pay sahiplerine en az üç hafta önceden duyurulur. Pay sahiplerine yapılacak bu çağrı, toplantının yapılma amacı ve zamanı ile herhangi bir tereddütte yer vermeyecek şekilde tüm bilgileri içermelidir. Toplantı için gerekli mali rapor ve tabloların yanında kar dağıtımı önerisi ve gündem maddelerine dayanak teşkil edecek tüm dokümanlar pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde inceleme açık tutulur.Pay sahipleri için hazırlanan bu mali tablolarda,bağımsız

denetim kuruluşları tarafından hazırlanan; tabloların hazırlanışı ve raporlanmasının mevcut ilke ve standartlara uygunluğu ile bilgilerin doğruluğu ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtıp yansıtmadığını belirtir yazılı bir açıklama yer alır.

Bu toplantılarda oy kullanma ve vekalet ile vekil tayini yöntemleri de önceden belirlenmelidir. Yapılacak toplantıda gerçekleşmesi düşünülen değişiklik ve organizasyonları, genel kurul toplantısından önce pay sahiplerinin incelemesine sunulmak üzere hazırlanır. Bu çerçevede aşağıdaki belgeler pay sahipleri tarafından incelenmek üzere hazırlanır.

a-Şirket organizasyon yapısı değişikliğine ilişkin açıklaması ve gerekçeleri,

b-Varsa danışmanlık hizmeti alınan kuruluşun bu konudaki raporu, yoksa şirket tarafından konuya ilişkin hazırlanan bilgi ve belgeler,

c-İştirak ve bağlı ortaklıklarda organizasyon değişikliği olması halinde organizasyon yapısı değişikliğine taraf olan tüm kuruluşların son üç hesap dönemine ilişkin faaliyet raporları ve yıllık mali tabloları ile proforma mali tablolar, (SPK, 2003:11)

Şirketin olağan genel kurulu, pay sahiplerinin tümünün katılımına olanak verecek yerde, esas sözleşmede belirtmek üzere pay sahiplerinin çoğunluğunun olduğu yerde, pay sahipleri için mümkün olan en az katılım maliyetiyle ve her halükarda her hesap dönemi sonundan itibaren üç ayı geçmemek üzere mümkün olan en kısa sürede toplanır.

SPK ilkelerinin genel kurullarla ilgili 3.4 alt başlığında da belirtildiği gibi; genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılır; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilir ve sağlıklı tartışma ortamı yaratılır.(SPK,2003:12)

Bununla birlikte bu konuda SPK tarafından tavsiye niteliğinde yayınlanan ilkede, toplantılar esas sözleşmeye hüküm konarak söz hakkı olmaksızın kamuya ve menfaat sahiplerine açık olarak ta yapılabileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte 07.02.2005 tarihli karar ile eklenen madde'de pay sahiplerine yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere uygulanan ücret politikalarına ilişkin görüşlerini de sunma fırsatı verilmiştir.

2.4.1.1.4 Oy Hakkı

Oy, pay sahipleri için vazgeçilmez bir hak olup aynı zamanda esas sözleşme ile kaldırılamayacağı gibi kullanılabilir oy sayısına da bir üst sınır getirilemez. Bununla birlikte pay sahiplerine oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır. Pay sahipleri genel kurulda kullanacakları oy hakkını pay sahibi yada pay sahibi olmayan üçüncü bir şahıs vasıtasıyla da kullanabilir. T.K m.360/1-2'e göre oy hakkına sahip olan pay sahibi, genel kurul toplantılarında bu hakkını bizzat kullanabileceği gibi pay sahibi olan veya ana sözleşmede aksine hüküm bulunmadıkça, pay sahibi olmayan üçüncü bir şahıs aracılığıyla da kullanabilir. Yalnız bu hak her gerçek kişi pay sahibi bir kişi tarafından temsil edilebileceği ilkesi ile çalışır.

Şirket pay sahipleri arasında karşılıklı iştirak ilişkisinde bulunan taraflar, nisap oluşturmak gibi çok zaruri bir durum olmadıkça oy kullanmaktan kaçınırlar ve bu durumu kamuya açıklarlar.

2.4.1.1.5 Azınlık Hakkı

Azınlık hakları sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olan veya olanlara esas sözleşme ile tanınan bir hak olup, azınlık payına sahip kimselere birikimli oy kullanma yöntemine izin veren madde esas sözleşmede belirtilir.

2.4.1.1.6 Kar Payı Hakkı

Sermaye şirketleri tarafından dağıtılacak karın kaynağı, cari dönemde elde edilen ticari kar, daha önceki dönemlere ait birikmiş karlar ile dağıtımı serbest olan yedek akçelerdir.

Sermaye şirketleri tarafından kar payı olarak dağıtılacak söz konusu kazançlar, yani dağıtılacak kar payının kaynağı; kurum bünyesinde vergiye tabi tutulmuş kazanç olabileceği gibi, kurumlar vergisinden muaf ve müstesna kazançlar da olabilir. Yani sermaye şirketleri tarafından dağıtılacak kar payının; cari dönem kazancı veya daha önceki yıllara ait birikmiş karlar ya da dağıtımı serbest olan yedek

akçe ve özel fonlardan oluşması ile bunların daha önce kurumlar vergisine tabi tutulmuş olup olmamasının, kar dağıtımını bakımından bir önemi yoktur.(Uysal, Eroğlu, 2008:639-640)

TTK'nın 455'inci maddesinde ise ‘‘her pay sahibi,kanun ve esas mukavele hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılmaya tahsis olunan safi kazanç, payı nispetinde iştirak hakkına sahiptir’’ şeklinde ifade edilmekle beraber aynı yasanın 456'ncı maddesinde ‘‘Esas mukavelede aksine bir hüküm yoksa kazanç ve tasfiye payları esas sermayeye mahsuben, ortağın şirkete yaptığı ödemelerle mütenasiben hesap ve tespit olunur’’ diye hükmedilmiştir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ise kar payı hakkında ilkeler belirtilmiştir.Bu ilkeler göre (2003:17-18)‘‘yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, mevzuatta tanımlanan örtülü ve muvazaalı işlemler yapmak suretiyle karı azaltamazlar.Şirketin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası olur ve kamuya açıklanır.Bu politika genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda, izahname ve sirkülerde yer alır.Kar dağıtımını mevzuatta öngörülen süreler içerisinde, genel kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılır.Kar dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenir(T)¹.’’

2.4.1.1.7 Payların Devri

Şirket pay sahiplerinin malik olduğu paylarının devri TTK md.520'de açıkça belirtilmiştir. Buna göre ‘‘ bir payın devri, şirket hakkın ancak şirkete bildirilmek ve pay defterine kaydedilmek şartıyla hüküm ifade eder.’’ denilmiştir. SPK kurumsal yönetim ilkesi olarak ise;‘‘pay devri konusunda zorlaştırmacı uygulamalardan kaçınılması gerektiğini ve zorlaştırmacı düzenlemelerin esas sözleşmede yer alamayacağını’’ belirtmiştir.

¹ (T) işareti ilkenin tavsiye niteliğinde olduğunu göstermektedir.

2.4.1.1.8 Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre; ‘‘azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil,tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir.Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkanı olan kimseler, kendi adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yapıkları işlemleri kamuya açıklarlar.Pay sahipleri, kendi haklı menfaatlerini koruma amacı olmaksızın, şirkete ve diğer pay sahiplerine zarar verme kastı ile hareket edemezler.’’

OECD'nin yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, eşitlik ilkesi ‘‘Hissedarların Eşit Muamele Görmesi’’başlığı altında anlatılmıştır. Bu ilke ile OECD ‘‘bir pay bir oy hakkı’’ prensibini değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip çeşitli pay grupları oluşturulmuş olsa da, aynı grupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarının sağlanmasını savunmaktadır.(Şehirli, 1999:26)

2.4.2 Bölüm 2: Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık

" Kamuyu Aydınlatma İlkesi"ne ait tarihi bilgiler, kamuyu aydınlatma kavramının önce İngiltere'de ortaya çıktığını daha sonra da diğer ülkelere ve A.B.D.'ne de ulaştığını göstermektedir. İngiltere bu konuya ilk kez ağırlıklı olarak 1894 tarihli Şirketler Kanunu'nda yer vermiştir. Geçen sürede halkın aydınlatılması ile sonuçlanan olaylar bu konudaki düzenlemelerin hız kazanmasına neden olmuştur. 1926'da toplanan Greene Komisyonunun görüşü şöyledir:

‘‘Biz kamunun bilmesi gereken noktaları öğrenmeye hakkı olduğu görüşündeyiz. Bu bilgilerin saklanması, uyanık olmayan kişilerin yanıltılması amacını gütmektedir. Bazı istisnai durumlarda belirli noktaların gizli tutulması zorunluluğu ortaya çıkabilirse de, böyle durumlarda dahi yatırımcıların tam olarak bir karara varabilmeleri için bütün bilgilerin açıklanması kendilerinin en doğal hakkıdır.’’

Bu görüş doğrultusunda 1929 tarihli Şirketler Kanunu'nda kamunun aydınlatılması ile ilgili hususlar öngörülmüştür.(Çelen, 2001:4)

Kamuyu aydınlatma ilkesi SPKn'nun 6, 16/A ve 22/e maddelerinde düzenlenmiştir. SPKn kapsamındaki tüm anonim ortaklık, kuruluş ve kurumlar yıllık ve ara mali tablolarını veya konsolide mali tablolarını, Kurulca öngörülen standartlara uygun şekilde düzenleme yükümlülüğüne tabi tutulmuştur. Kurulca öngörülen muhasebe standartları uluslararası muhasebe standartları ile uyumludur ve uluslararası alanda ortaya çıkan gelişmeler mevzuat değişiklikleri ile uygulamaya alınmaktadır.

SPK'nın XI seri no'lu tebliğlerinde ortaklıkların mali tablolarının hazırlanması sırasında esas alacakları standartlar ve mali tablo kalemlerinin değerlemesine ve ilgililere sunulmasına ilişkin hükümler yer almaktadır. Düzenlenecek mali tabloların güvenilirliğini ve standartlara uygunluğunu sağlamak açısından kamuya açıklanacak olan mali tabloların bağımsız denet imden geçirilmesi gerekmektedir. Bağımsız denet im ile ilgili düzenlemeler X seri no'lu tebliğlerde yer almaktadır. SPKr.'nin Seri:VIII, No:20 "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği"nde de kamuyu sürekli aydınlatmaya ilişkin olarak açıklanması gereken hususlar düzenlenmiştir.(Şehirli, 1999:43)

"Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" bölümü içerisindeki yönetsel konulara bakıldığında şirketin yönetsel, finansal ve hukuki durumuyla ilgili bilgilendirme ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede şirketin yönetsel uygulamaları ve politikaları hakkında pay ve menfaat sahiplerini bilgilendirme, kamuoyuna yönetsel politikaları ilan etme konusu vurgulanmaktadır.(Kayacan, 2006:37)

Kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirketin kendi menfaatlerine ters düşebilecek bile olsa açıklanması gereken bilgilerin kamuya bildirilmesi konusunda herhangi bir tereddütte bulunulmamalıdır. Hatta şöyle ki; Sarbanes-Oxley yasası ile yürürlüğe giren hükümler kapsamında Sermaye Piyasası Kanunu'nu ihlal eden şirketlerin, kamuoyuna yanlış bilgi sunma nedeniyle yanıltılan yatırımcı ve diğer mağdur gruba mahkeme kararına bağlı olarak tazminat ödemelerinin önüne geçilmesi amacıyla iflaslarını istemeleri yasaklanmıştır.

OECD'nin 2005 yılında yayımladığı ilkelerde kamuyu aydınlatma ve etik uygulamalar konusunda açıklamalarda bulunulmuştur. OECD kurumsal yönetim ilkelerine göre (2005); "V.Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık" ilkesi başlığı altında kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti

ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır. Yapılacak açıklamalar da maddi bilgileri içeren konular; şirketin mali ve faaliyet sonuçları ile işletme kar-zarar hesabı, şirket hedefleri, büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları, yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikaları ile; vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler, ilgili taraf işlemleri, öngörülebilir risk faktörleri, çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konular, kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci ile ilgili konulardır.

Ancak önemle üzerinde durulması gereken husus, ortakların “ticari sır” kapsamında değerlendirilebilecek kamuya açıklamak zorunda bırakılıp rakibi olan ortaklıklar karşısında güç duruma düşürülmemesi ve özellikle hisse senetleri borsalarda işlem gören ortaklıklar hakkında bilgi kalabalığı yaratılarak hisse senetlerinin fiyatlarının manipüle edilmesine olanak verilmemesidir.(Şehirli, 1999:44)

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi altı alt başlık halinde açıklanmıştır.

2.4.2.1 Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları

SPK'nın bu alt başlıklı bölümünde; kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru ve eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, kolay erişilebilir ve düşük maliyetli bir biçimde hazırlanarak kamunun kullanımına sunulmalıdır.

Bu kapsamda şirket ile ilgili bilgilerin kamuya açıklanmasında, yasal düzenlemelerde öngörülenlere ek olarak, basın bültenleri, elektronik veri dağıtım kanalları, elektronik posta gönderileri, cep telefonu üzerinden iletişim, pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılarla yapılan toplantılar, medya kuruluşları veya broşürler aracılığıyla ya da internet sitesi üzerinden yapılan duyurular gibi kamuyu aydınlatma araç ve yöntemleri de kullanılabilir. (SPK, 2003:21)

Şirketler kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturarak bu politikayı kamuya açıklarlar. Şirketin gerek güncel gerekse ilerleyen dönemlerde finansal durumlarında meydana gelebilecek ya da gelen önemli değişiklikleri kamuya bildirmelidirler. KRSY tarafından 2007 yılından yapılan araştırmada, İMKB 100 şirketlerinin 36'sı ilkelere uygun olarak yazılı bir bilgilendirme politikası oluşturmuştur.2006 yılından bilgilendirme politikası oluşturmuş şirket sayısı ise 31'dir

Kamunun aydınlatılması kapsamında şirketler kendilerine ait internet sitelerini aktif bir biçimde kullanırlar. Bu kapsamda; şirketlerin internet adresleri kolay bulunabilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Şirketlerin internet sitelerinde yer alan bilgilerin yabancı yatırımcılarında yararlanmasını sağlayacak şekilde ayrıca İngilizce olarak hazırlanması ve yayınlanması gerekmektedir. Şirket tarafından kamuya açıklanmış olan bilgilere internet ortamında erişim imkanı sağlanır ve internet sitesi buna uygun olarak yapılandırılır. Bununla beraber şirketlerin internet sitelerindeki bilgilerin güvenlik önlemleri de alınır.

2.4.2.2 Şirket İle Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması

Mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bir kişi veya grubun şirket sermayesinde veya oy haklarındaki payının şirket sermayesinin veya oy haklarının %5, %10, %25, %33, %50, ve %66,67'sine ulaşması, aşması veya bu oranların altına inmesi durumları şirket tarafından öğrenildiği anda zaman geçirmeksizin kamuya açıklanır.(SPK, 2003:25)

Şirketin yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahipleri; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişkisi içerisinde bulunduğu şirketlerin sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini derhal kamuya açıklarlar. .(SPK, 2003:25)

Yönetim Kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahiplerinin, sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde

bulundurduğu veya yönetimde etkisinin olduğu şirketlerle şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler kamuya açıklanır. (SPK, 2003:26)

Pay sahipleri, şirket yönetiminde etkinlik sağlamak için oy sözleşmeleri yapabilirler.Şirket bu amaçla imzalanmış oy sözleşmelerinin varlığının öğrenilmesi halinde konu hakkındaki bilgileri derhal kamuya açıklar. (SPK, 2003:26)

2.4.2.3 Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar

İşletmeler tarafından kamuya sunulan bilgiler gerek kapsam ve gerekse içerik bakımından bu bilgileri kullanan kullanıcılarının yoğun bir bilgi yükü ile karşılaşmalarına neden olmakla beraber, yatırımcılar ve ilgili taraflar bu noktada bilgi karmaşasından ötürü seçici olamamaktadırlar. Bu aşamada kamuya sunulan bilgilerin ihtiyaç gruplarının isteklerini dikkate alarak zaman ve kapsam açısından kategorize edilmeleri ve kullanıcılarının anlayacağı şekilde düzenlenerek yeni sunum yollarının araştırılmasında yarar vardır.

Finansal bilgilerin açıklanması sürecinde zamanlılık(**Timeliness**) kavramı da son derece önemlidir. Finansal tablolarla açıklanması düşünülen bu bilgilerin işletme yöneticisine tarihi bilgi formunda olmasının yanı sıra, yatırımcı için ileriye dönük kararların alınmasında katkıda bulunacağı açıktır. Yatırımcı ancak bu yolla elde ettiği bilgiyle diğer firmalara karşı yatırım kıyaslaması yapma fırsatı elde edebilecektir.

Günümüzde hissedarlar ve yatırımcılar güvenilir finansal bilgilere zamanında ve kolay ulaşmayı istemektedirler. Gelecekte finansal raporlama eşanlı, gerçek zamanlı ve ölçüm temeline dayalı olacaktır. Eşanlı ve gerçek zamanlı raporlamanın beş unsuru ise şöyle sıralanmaktadır.(Uyar, Çelik, 2006:94)

- 1- Güvenilir bir sistemin oluşturulması
- 2- Finansal bilginin kamuya açıklanmasında gerekli tüm yöntemlerin kullanılması,
- 3- Finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin kamuya açıklanması,
- 4- Kurumsal hesap verebilirlik, yönetsel sorumluluk ve güçlü bir risk yönetimi,
- 5- Şeffaf ve sürekli bir kamuyu aydınlatmadır.

Sermaye piyasasının etkinliğinin arttırılmasının temel kriteri olan " Güven " unsuru; kamuyu aydınlatma işlevinin yerine getirilmesi ile piyasada etkinlik ve istikrar sağlayarak fon arz ve talebini kolaylaştırıp yatırımcıların daha güvenli buldukları ortama motive olmalarını sağlar.

Yatırım kararı alınmasında şirketlerin doğrudan kamuya medya aracılığı ile duyurulan finansal tablolarının yanında, yıllık olarak yayınladıkları şirket faaliyet raporları da yatırımcılar için önemli bir karar ve kıyaslama kriteri olarak değerlendirilmektedir. Faaliyet raporları veya yıllık raporlar bir şirketin bir faaliyet dönemi boyunca gerçekleştirdikleri işlemleri özetleyen dışa dönük raporlama araçlarıdır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde de mali tablo ve raporların hazırlanmasıyla ilgili detaylı izahatlara yer verilmiştir. Bu ilkelere göre ;(SPK, 2003) periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları, şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanır ve kamuya açıklanır. Bu kapsamda halka açık kurumlar ve bankalar, bağımsız denetimden geçmiş periyodik mali tablolarının dipnotlarında, ilgili mevzuat uyarınca yapılması gereken standart açıklama ile birlikte, sermaye yeterliliği yükümlülüklerinin yorumuna ve özet bir bilgiye yer verir. Aracı kurumlar ve bankalar, ayrıca bağımsız denetimden geçmiş yıllık ve ara dönem sermaye yeterliliği tabloları ile söz konusu tablolara ilişkin bağımsız denetim kuruluşu görüşüne kendi internet sitesinde yer verir.

Bu ilkelere bağlı olarak oluşturulacak faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanır.

2.4.2.4 Bağımsız Denetimin İşlevi

Bağımsız denetim (independent audit), ortaklıkların ve Sermaye Piyasası Kurumlarının kamuya açıklanacak veya SPK'unca istenecek mali tablolarının, genel kabul görmüş muhasebe kavram, ilke ve standartlarına uygunluğu ile bilgilerin doğruluğunun ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtıp yansıtmadığının, denetçiler tarafından denetim ilke ve kurallarına göre, defter, kayıt ve belgeler üzerinden incelenmesini ve tespit edilen sonuçların rapora bağlanmasıdır (Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ, Seri:X, No: 16, Md.2).

Bağımsız denetim raporu, bir anlık durumunda, diğer bir deyişle denetimin yapıldığı zamanda, işletmenin mali tablolarının gerçekleri yansıttığını, işletmenin bilançosunda yer alan tüm aktif ve pasif hesapların kanuni defter ve belgelere, Türkiye muhasebe standartlarına ve kullanılması gerekli ise de uluslararası muhasebe standartlarına uygun bulunduğunu söyler. Ancak, bu rapor, işletmenin belli bir süre sonra ne olacağını, bu işletmeye yatırım yapmanın uygun olup olmayacağı konusunda bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilemez.(Erdoğan, 2002:60)

Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esastır. Bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız denetçinin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikte herhangi bir ilişki, çıkar veya etkiden etkilenmeksizin yürütülmesini ifade eder.(SPK, 2003:29)

SPK ilkeleri kapsamında şirket faaliyetlerini denetleyen bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulurlar. Bununla birlikte bağımsız denetim faaliyetleri ile danışmanlık faaliyetleri tamamen birbirinden ayrılır.

2.4.2.5 Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti

Ticarî sır, bir ticarî işletme veya şirketin faaliyet alanı ile ilgili yalnızca belirli sayıdaki mensupları ve diğer görevlileri tarafından bilinen, elde edilebilen, rakiplerince bilinmemesi ve üçüncü kişilere ve kamuya açıklanmaması gereken işletme ve şirketin ekonomik hayattaki başarı ve verimliliği için büyük önemi bulunan; iç kuruluş yapısı ve organizasyonu, malî, iktisadî, kredi ve nakit durumu, araştırma ve geliştirme çalışmaları, faaliyet stratejisi, hammadde kaynakları, imalatının teknik özellikleri, fiyatlandırma politikaları, pazarlama taktikleri ve masrafları, pazar payları, toptancı ve perakendeci müşteri potansiyeli ve ağırları, izne tâbi veya tâbi olmayan sözleşme bağlantılarına ilişkin bilgi, belge, elektronik ortamdaki kayıt ve verilerden oluşur. (Ticari Sırlar Kanun Tasarısı, Md.3)

Şirketlerin ticari sırlarının ve güvenliği ve korunması esas alınmıştır. Bunun için içeriden öğrenilen bilgilerin kullanılmasını önlemek amacıyla her türlü tedbir alınır. Şirket sermaye araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikte bulunan bilgiye

erişebilecek konumdaki yönetici veya diğer paydaş grupları bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuya duyurur.

Şehirli (1999) çalışmasının sonucu olarak Türk mevzuatında öncelikle yapılması zorunlu olduğunu düşündüğü değişikliklerden birinde; kamunun aydınlatılması konusuna değinerek bu amaç gerçekleştirilirken, ortaklıkların ticari sır kapsamında değerlendirebilecek özellikle geleceğe yönelik bilgi ve planlarını açıklamak zorunda bırakılıp rakipleri karşısında güç duruma düşürülmemesi ve gereksiz bilgi kalabalığı yaratılarak manipülatif uygulamalara yol açılarak özellikle küçük yatırımcıların yanlış yönlendirilmesine sebep olunmaması gerektiği düşüncesine değinmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2004 yılında yapılan araştırma sonucunda 2003 yılında çıkarılan ilkelere uyum konusunda şirketlere anket uygulaması yapılmış ve ‘‘Ticari Sır, İçeriden Öğrenenlerin Ticareti’’ ile ilgili sorulan sorulara alınan cevaplara göre; içeriden öğrenilen bilgilerin kullanımı ile ilgili olarak getirilen bu bilgilere ulaşabilecek yöneticilerin ve hizmet alınan kişi ve kurumların listesinin kamuya duyurulması ilkesine önemli ölçüde uyulmamaktadır. Şirketlerin %81’i bu ilkeye uymamaktadır.

2.4.2.6 Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

SPK’nın bu alt başlıklı ilkesinde, özellikle şirketlerin kamuya bilgi vermesi ışığında ilgili taraflar açısından ticari bir sır niteliğinde olmayan son derece önemli olayların menfaat sahiplerine en hızlı yolla duyurulmasını sağlayan açıklamalarda bulunulması istenmiştir. Bu ilke ile ilgili SPK’da yayınlanan ilkeler ve düzenlemeler ışığında şirketler gerek hukuki yapılarında gerekse finansal durumlarında meydana gelen değişiklikleri menfaat sahiplerine duyururlar.

Sermaye Piyasası Kurulu’nun Seri: VIII, No: 20 sayılı Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Tebliğ’inde bulunan düzenlemelere göre;

- Ortaklığın Sermaye Yapısına ve Yönetimin Kontrolüne İlişkin Değişiklikler (İlgili şirketin sermayesinin %10’unun elde edilmesi durumunda derhal açıklama yapılır.)

- Aktif toplamına göre önemli bir tutara karşılık gelen ve mal ve hizmet üretimini önemli ölçüde etkileyen Duran Varlık Alımı, Satımı, Kiralanması, Kiraya Verilmesi

- Faaliyet konusunun değişmesi, yeni konularda faaliyete başlaması, faaliyetlerinin kısmen veya tamamen durdurulması,

- Ortaklığın feshedilmesi veya ortaklığın feshi hususunda dava açılması,

- Ortaklığın yurt içi ve yurt dışında yeni birimler oluşturması, organizasyonunu önemli ölçüde değiştirmesi, ortaklık merkezinin veya faaliyetlerinin yürütüldüğü ana birimlerin taşınması,

- Ortaklığın mali yapısını veya faaliyet sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecek dava açılması veya bu nitelikteki bir davanın ortaklık tarafından üçüncü kişilere karşı açılması,

- Ortaklığın faaliyet sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecek, patent, royalty, lisans, know-how, teknolojik işbirliği gibi konularda anlaşma yapılması veya mevcut anlaşmaların iptal edilmesi veya mevcut imtiyaz koşullarının değişmesi veya yeni imtiyazlar elde edilmesi veya patent alınması, ihale kazanılması veya bu sözleşmenin fesh edilmesi,

- Ortaklık varlıklarının doğal afetler, yangın, su basması gibi olaylar sonucu önemli ölçüde zarara uğraması,

- Toplu sözleşme görüşmelerinin sonuçlanması, grev veya lokavt kararının uygulamaya konulması,

- Kapasite kullanım oranlarında, işçi sayısında ortaya çıkan önemli değişiklikler,

- Ortaklığın önemli büyüklükte yatırıma başlaması, vazgeçmesi, durdurması, erteleme veya bu yatırıma ilişkin Hazine'den teşvik belgesi alınması, yatırım teşvik belgesinin herhangi bir nedenle iptal edilmesi,

- Ortaklık aleyhine önemli miktardaki bir alacak için haciz yoluyla takibe başlanması, takibin sona ermesi, dava açılması, davanın sonuçlanması,

- Ortaklığın konkordato mühleti isteminde bulunması, bu istemin tasdik edilmesi, reddedilmesi,

- Ortaklığın menkul kıymetlerinin yabancı ülkelerin borsalarına kote edilmesi, kottan çıkarılması,

- Ortaklık yönetim kurulunca sermaye artırımı kararı alınması, kararlaştırılan sermaye artırımının kısmen veya tamamen gerçekleştirilememesi,
- Temettü ödeme tarihlerinin belirlenmesi,
- İştirakte bulunma, elden çıkarma veya başka bir şirketin sermayesinin %10'u veya daha fazlasının elde edilmesi,
- Başka tüzel veya gerçek kişilerle iş ortaklığı kurulması,
- Ortaklığın yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile denetçilerinin genel kurulca ibra edilmemesi veya genel kurul kararı ile aleyhlerine sorumluluk davası açılması,
- Ortaklığın yönetim kurulu başkan ve üyeleri, denetçileri, genel müdür ve yardımcıları veya ortaklıkta önemli yetki ve karar sorumluluğu taşıyan kişilerin yüz kızartıcı suçlardan dolayı mahkum olması, durumunda en seri haberleşme vasıtasıyla (telefaks yoluyla) yazılı bir açıklamanın Borsa'ya gönderilmesi zorunludur.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne (2003) göre ise; bazı belirtilen önemli durumlar, şirketin finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına olan etkisi ile birlikte derhal kamuya açıklanmalıdır. Bunlardan bazıları;

- Şirket aleyhine ve/veya şirket tarafından önemli tutarlarda bir davanın açılması veya açılmış olan bir davanın karara bağlanması,
- Alacakların önemli bir bölümünün tahsilinin şüpheli hale gelmesi,
- Sermaye piyasası araçlarının kayda alınmasından sonra halka arzından önce kamuya açıklanmış olan bilgilerde bir değişiklik olması veya yeni bir gelişmenin ortaya çıkması,
- Şirketin son 5 işgünü içerisinde hisse fiyatının %25'ten fazla azalış veya artış göstermesi,
- Şirketin öncelikli faaliyet konularındaki değişiklikler,
- Bağımsız denetim şirketinin değişmesi veya görevden çekilmesi, bağımsız denetim sözleşmesinin feshi,
- Önemli tutarda, olağanüstü bir zararın veya karın ortaya çıkması ya da şirketin karlılığını veya zararını önemli ölçüde etkileyebilecek her türlü bilgidir.

2.4.3 Bölüm 3 : Menfaat Sahipleri

Paydaş ve paydaş yönetimi kavramı, Edward Freeman'ın (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* adlı kitabında ortaya atılmış ve Freeman'ın yaptığı paydaş tanımlaması büyük kabul görmüştür. Freeman paydaşı; "Organizasyonun başarısından etkilenen ve veya başarısını etkileyen bir grup veya kişi" olarak tanımlamaktadır (Key, 1999, s.319-320, Akt: Özalp, Tonus, Sarıkaya, 2008:70).

Paydaş kavramı, işletmenin yönetim tarzını, sorumluluklarını ve işletmenin sınırlarını yeniden şekillendirmesine yol açmaktadır. Çünkü mevcut iş çevresinde işletmenin başarısında ve ayakta kalabilmesinde etkili olan tüm birey veya grupların işletme üzerinde çeşitli şekillerde payı ve etkisi vardır. Bu nedenle paydaş yönetimi, işletmeler tarafından son dönemlerde hassasiyetle üzerinde durulan bir konu olmanın yanı sıra varlığını sürdürebilmenin önemli bir anahtarı olarak görülmektedir. Bu bağlamda paydaş yönetimi, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken ilgili tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almayı vurgulamaktadır.

Alexander, Miesing ve Parsons'a göre (2005) ; şirketlerin paydaşlarla olan ilişkilerindeki önemin nasıl tanımlanabileceği sorusuna en iyi yanıt; Stratejik Yönetim Literatürü'ndeki en önemli kavramlardan biri olan anahtar konumundaki paydaşlarla olan ilişkilere dikkat edilmesi gereğidir. Bu noktada rekabetin yoğun hissedildiği pazarlarda üst düzey paydaş memnuniyeti, işletme başarısı açısından kritik bir noktada yer almaktadır.

Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, müşterileri, alacaklıları, tedarikçileri, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, sendikaları, devleti ve bununla birlikte şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir.

Robert Philips'e göre (2004) ; şirket kurucu ortakları ile diğer hissedarlarının haklarının eşitlenmesi şirketler için haksız bir durum yaratacaktır. Çünkü şirketler sadece bir grup ya da bireye bağlı olmadıkları gibi bağımsız birer birey olarak düşünülmelidirler. Şirketlerle ilgili paydaş grupları ile iletişim şirketler açısından son derece önemli, ahlaki yükümlülük içeren bir yönetim tarzıdır.

Ülkemizdeki mevzuatlarda olduğu gibi, diğer ülke mevzuatlarında da menfaat sahiplerinin korunduğu görünmektedir. OECD tarafından yayınlanan ilkelerin IV. bölümünde paydaşların haklarının yasalarla korunması ve bu haklara saygı gösterilmesi konusunda açıklamalar yer almaktadır. Hiçbir yasanın var olmadığı durumda bile ülkeler OECD tarafından menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunmasına yönelik olarak çıkarılan bu ilkeler iyi birer uygulama örneği olarak kabul edilebilir. Sermaye Piyasası Kurulu da 2003 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinin III. bölümde; temel olarak menfaat sahipliği ve menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yönelik şirket politikaları üzerinde durulmuş, menfaat sahiplerinin şirketle olan ilişkilerinin düzenlenmesi için gerekli tavsiyelerde bulunulmuştur.

2.4.3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında (07.02.2005 tarihli karar ile değiştirilen madde) ile birlikte şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır ilkesi belirtilmektedir.

İşletme paydaşları işletme politikalarından etkilenen veya bu politikaları etkileme gücüne sahip olan kişi veya gruplardır. İşletmeler paydaşlarının ilgilendiği konulara dikkat etmeden hareket edemezler. İşletme yöneticileri işletme paydaşlarını dikkate almadan karar veremezler. Bütün işletme paydaşları ve onların işletmeyle ilişkileri ciddiyle incelenmelidir. (Batı, 2006:2)

İşletmelerdeki kurumsal yönetim yapıları menfaat sahiplerinin haklarına saygı gösterilmesini garanti altına alacak yapıda olmalıdır. Paydaşların katılımını artıracak performans geliştirici politikalara izin verilmelidir. Bu politikaları şöyle sıralanabilir:

- Belirli kararlarda paydaş görüşüne başvurulması.
- Yönetim kurulunda çalışanların temsil edilmesi.
- Çalışanlara kârdan pay hakkı verilmesi.
- Çalışanlara hisse senedi opsiyonu verilmesi.

Kısaca belirtmek gerekirse işletmelerin başarıya ulaşmalarında kilit unsurlardan birisi paydaşlarıdır. İşletmenin paydaşlarına fayda sağlaması uzun vadede işletmenin yararınadır.(Çelik, 2007:30)

Bununla birlikte SPK ilkelerinde (2003) ; Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir.

2.4.3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

Menfaat sahipleri olarak ilk akla gelen şirket çalışanları olabilmektedir. Şirketler tarafından; başta bu grup olmak üzere diğer menfaat sahiplerinin de şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller geliştirilmeli ve bu modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde olmalıdır. Oluşturulan bu modeller mümkün olduğunca şirketlerin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmelerinde yer almalıdır.

Belirlenen mekanizma ve modeller çerçevesinde, bir grup menfaat sahibine, şirketin yönetim ve faaliyetlerini izleme konusunda bir ayrıcalık tanınması halinde, bu ayrıcalık nedeniyle öğrenilen ticari sır niteliğindeki bilgiler, diğer menfaat grupları ile aralarında fırsat eşitliğinin bozacak şekilde kullanılmaz ve kullandırılmaz. (SPK, 2003:34)

2.4.3.3 Şirket Malvarlığının Korunması

SPK ilkelerine göre (2003); Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmak kastıyla malvarlığının azalmasına yol açacak tasarruflarda bulunamaz.

Menfaat sahiplerinin servetinin maksimize edilmesinde kuşkusuz ahlaki prensipler öne çıkmaktadır. Yöneticiler sırf kendi hırsları ve şirket yararlarını düşünerek menfaat sahiplerinin haklarını zedeleyici tasarruflara yönelmemelidirler.

Gerek oluşturulan şirket içi politikalarda gerekse anan sözleşmede menfaat sahiplerine yönelik düzenlemelere uyum gösterilme ve bir bütün olarak menfaat sahiplerine etik davranışlarda bulunulmalıdır.

2.4.3.4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilircek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir.(Gönen, Çelik, 2005:43)

Dünya, geçmişte olduğuna oranla çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını artırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekan gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Aslında geleneksel olarak personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi, şimdi gerek yöneticiler, personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır (Sparrow, Schuller ve Jackson, 2000:42, Akt:Filizöz, 2003:165).

SPK tarafından yayınlanan ilkelerde de insan kaynaklarına yönelik politikalar değinilmiştir. Bu ilkelere göre; şirket içindeki personelin işe alımlarında, terfilerinde ve kariyer planlamalarında eşit durumdaki kişilere eşit fırsatlar sağlanması ilkesi benimsenmiştir.

Çalışanlarla ilgili alınan kararlar ve çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya dolaylı olarak temsilcilerine duyurulmalıdır. Şirket içerisinde çalışanların görüş ve önerilerini bildirebileceği, katılımlarının sağlanabileceği, çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerin paylaşıldığı toplantılar düzenlenmeli, böylece çalışanların da yönetime katılımı sağlanmalıdır.

Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur.

Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen faktörlere dikkat edilir.

Çalışanların gerek özlük haklarında gerekse çalışma ortamı ve koşullarındaki değişikliklere yönelik kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır.

SPK'nın yapmış olduğu (2005) İMKB şirketleri tarafından 2005 yılında yayınlanan kurumsal yönetim raporlarına ilişkin genel değerlendirmede 200 şirket (%72) ana esasları kamuya açıklanmış insan kaynakları politikası bulunduğunu beyan etmiştir. Bununla birlikte 129 şirket (%47) çalışanlardan ayrımcılık konusunda şikayet olmadığını açık bir şekilde Kurumsal Yönetim Uyum Rapor'larında (KYUR) belirtmiştir.

2.4.3.5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

SPK tarafından yayınlanan bu ilkeye göre (2003) ; Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır.

Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanır ve gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşteriler bilgilendirilir. Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur ve standardın korunmasına özen gösterilir. Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır. Standardın altında kalan mal ve hizmetler telafi ve tazmin edilir. Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.

Yayınlanan tavsiye niteliğindeki ilkeye göre ise; Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirketçe gerekli önlemler alınır.

2.4.3.6. Etik Kurallar

İş etiği, iş dünyasındaki ve ahlaki prensiplerin ve davranışları yönlendiren standartların bütünü olarak tanımlanabilir. İşletmelerin etik değerlere uyum sağlamasının ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinin işletme ile ilgili

menfaat sahiplerine olan etkisinin yanında ekonominin bütünü ve ekonomik etkinlik üzerinde bir etkisi de söz konusudur. Etik ilkelere bağlılık ve alınacak kararlarda etik davranış, eldeki kıt kaynakların daha etkin kullanımını sağlamakta ve ekonomik etkinliği arttırmaktadır. Etik, bir disiplin olarak, neyin iyi neyin kötü olduğunun belirlenmesi ile ahlaki görev ve zorunluluklar üzerinde durur

Hangi konularda daha çok etik sorunlar çıktığı hususunda yapılan çeşitli araştırmalarda yöneticilerin en çok şikayette bulunduğu etik olmayan davranışlar arasında; amire yalan söylemek, kayıtları ve belgeleri değiştirmek, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, çıkar çatışmaları ve bunun neden olduğu verimsizlikler, şirketin malını özel nedenlerle kullanmak, hırsızlık, hediye almak, firma politikasına aykırı davranışlarda bulunmak gibi etik olmayan davranışlar yer almaktadır.(Kayacan, 2006:14)

SPK ilkelerinde de etik ile ilgili açıklamalar değinilmiştir. Şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanır. (SPK, 2003:36)

2.4.3.7. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk; işletmenin karar mevkiindeki sahip ve yöneticilerin kendi menfaatlerinin yanında, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülük şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998, s.1, Akt:Emhan, 2007: 250)

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı üzerinde duran şirketlerin üç ana konu üzerinde taahhütte buldukları görülmektedir. Bu konularda;

- Her şeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davrandıkları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul ettikleri ve buna uygun davrandıkları görülmektedir.

- Şirket faaliyetlerinin sadece şirketin çıkarları için değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasasını etkilediği ve tüm paydaşlarla bir arada uyum içerisinde çalışılması gerektiği bilinci hakimdir.

- Şirketlerde, bu sorumluluğun en başta şirket Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürlerinde olduğu bilinci hakimdir.

SPK ilkelerinde ise sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili ilkeye göre; Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar.(SPK, 2003:36)

2.4.4 Bölüm 4: Yönetim Kurulları

Türk Ticaret Kanununun 317 nci maddesi gereğince, anonim şirket yönetim kurulu tarafından yönetilir, temsil ve ilzam olunur. Bu nedendir ki yönetim kurulu üyeleri, şirket tüzel kişiliğinin kanuni temsilcileridir. Yönetim kurulunun bu temsil yetkisinden dolayı üçüncü kişilerle yapmış olduğu işlemlerden, sözleşmelerden doğan hak ve yüklenilen borç ile taahhütler, anonim şirket tüzel kişiliğine aittir. Çünkü; Yönetim Kurulu tarafından temsil edilen ve üçüncü şahıslarla yapılan sözleşmelerden kaynaklanan hak ve yüklenilen borçlar temsil edilene aittir.

Kural bu olmakla beraber yöneticilerin sorumluluğunu düzenleyen TTK'nın 336. maddesi hükmü hangi hallerde anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu yoluna başvurulacağını düzenlemiştir. Bu madde hükmüne göre, YK üyeleri kanunun ve şirket esas sözleşmesinin kendilerine yüklediği görevlerin kasten veya ihmali sonucu gereği gibi yerine getirilmemesinden dolayı şirkete münferit pay sahiplerine ve hatta şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar. (Koç, 2008:3)

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir. (SPK, 2003:37)

Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları arasındaki ilişki bulunmaktadır. Yönetim kurullarının etkinliğini belirleyen temel ölçü, içinde bulunan üyeler ve davranışlarıdır. Yönetim kurullarından istenilen faydaların elde edilebilmesi için

başta üyelerin dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekir. Genellikle çoğu işletmede aile üyeleri yönetim kurulu üyeleridir. İşletmenin dışarıya kapalı olması, bazı bilgileri “sır” olarak korumak istemesi, yönetim ve sahipliğin aynı kişide toplanması vb. nedenler bağımsız, dış üyelerin yönetim kurulunda yer almasını engellemektedir. Oysa işletmenin gerçekten iyi yönlendirilmesini ve denetlenmesini sağlamak için yetkin ve bağımsız dış üyelerin yönetim kurulunda yer alması gerekir. İşletme büyük ya da küçük olsun, deneyimleri, görüşleri ve çıkarları yönetim kadrosundan farklı olan yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç vardır. Sözelimi, emekli öğretim üyeleri, yüksek devlet memurları yönetim kurullarında görev yapabilir. Olayları farklı algılayan, kendine ters görüşlere itiraz eden, soru soran bir yönetim kuruluna sahip olmak iş hayatı için önemli bir avantajdır. (Baraz, 2004:764-765)

SPK'nın 2003 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin dördüncü bölümünde yönetim kurullarına yönelik ilkelere yer verilmiştir. Bununla beraber, anonim şirketlerdeki yönetim kurullarının işleyişi, görev ve sorumluluklarını belirten, Türkiye’de kurumsal yönetişimin yerleşebilmesi için dünyada en yaygın kabul gören yaklaşım olan OECD kurumsal yönetişim ilkelerinin tam olarak işlemesine olanak sağlayacak düzenleyici ortamın oluşturulması amacıyla, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği tarafından, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı bildiri yayınlanmıştır.

SPK tarafından yayınlanan bu ilkelerin dördüncü bölümünde alt başlıklar halinde yönetim kurullarına yönelik ilkeler yer almaktadır. Bunlar;

- Yönetim Kurullarının Temel Fonksiyonları
- Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları
- Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi
- Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar
- Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin, Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
- Yöneticiler

alt başlıklı ilkelerdir.

2.4.4.1.Yönetim Kurullarının Temel Fonksiyonları

TÜSİAD tarafından Aralık 2002 yılında yayınlanan yönetim koduna göre; Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi faal bir şekilde yönlendirir. Bu doğrultuda yönetim kurulu, şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu, bu ana görevine ek olarak şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.

SPK İlkelerinde ise; Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu / vizyonunu belirler ve kamuya açıklar. Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır. Gerekli durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır. Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir. Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar.

2.4.4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları

Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden sonuncusu olup, yönetim kurulunun ortaklık üzerinde etkin gözetimini ve pay sahiplerine karşı yönetim kurulunun sorumluluğunun sağlaması amacını taşımaktadır. Söz konusu ilkeye göre;

A.Yönetim kurulu üyeleri ortaklık hakkındaki tüm bilgilere ulaşmış olarak görevleri gereği gereken dikkati gösterirken iyi niyetli davranıp, aynı zamanda ortakların tamamının çıkarlarını korumayı amaçlayan bakış açısına sahip olmalıdırlar. Çeşitli pay sahibi gruplarını değişik biçimde etkileyebilen kararlar olduğunda, yönetim kurulu tüm pay sahiplerine adil davranmak durumundadırlar.

B. Yönetim kurulu diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek ve ortaklığın faaliyet alanına ilişkin geçerli mevzuata uyumu sağlamaktan sorumludurlar.

C. Yönetim kurulu temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan hususları yerine getirmelidir.

D. Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişinin, ortaklığın etkin gözetimini yapabilme gücünü ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu artırıcı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

E. Yönetim kurulu üyeleri üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için bilgiyi doğru ve zamanında almış olmalıdır.(Şehirli, 1999:44-45)

SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları konusunda ise şu ilkelere yer verilmiştir;(SPK, 2003:40)

- Yönetim kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür.

- Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer alır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olur; faaliyet raporunda yer alır ve kamuya açıklanır.

- Yönetim kurulu üyesi görevini basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği anlamına gelir.

- Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.

- Yönetim kurulu üyeleri mevzuat, esas sözleşme ve genel kurulun kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmalen yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumlu olur.

- Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez. Yönetim kurulu, bu hususlara

oluşturulan etik kurallarında yer verir ve bu kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı önlemleri alır.

- Yönetim kurulu üyesinin şirket işleri için yeterli zaman ayırması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır ve sınırlandırılır.

- Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz ve rekabet edemez.

- Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz. Bu husus şirketin etik kurallarında yer alır. Yönetim kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri alır.

- Yönetim kurulu üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamaz.

- Yöneticiler şirketin iflası halinde; iflasın istenmesinden önceki son üç yıl içinde her ne ad altında olursa olsun hizmetlerine karşılık aldıkları ve emsallerine göre bariz derecede farklı olan maddi menfaatin fazla olan kısmını şirkete iade ederler.(T)²

- Yönetim kurulu üyeleri, şirkette göreve başlamadan önce, mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyacaklarını ve uymadıkları takdirde şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin bu nedenle uğrayacakları zararları müteselsilen karşılayacaklarını yazılı olarak beyan ederler. (T)

- Yönetim kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumludur. Yönetim kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alır.

- Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirtir ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletir.

² (T) işareti ilkenin tavsiye niteliğinde olduğunu göstermektedir.

- Yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanır ve gerçekleştirilir.

- Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulur.

- Yönetim kurulu üyesi, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarının menfaatini ilgilendiren yönetim kurulu toplantılarına katılamaz.

- Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanır.

2.4.4.3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi

Kurulların etkin faaliyet gösterebilmesinin bağlı olduğu faktörlerden bir tanesi kurulun büyüklüğüdür. Kurul üye sayısı arttıkça karar alma, değerlendirme ve tartışma süreçleri zorlaşacaktır. Genel olarak bakıldığında ortalama kurul üye sayısı 12'dir. Ancak üye sayılarındaki dağılım aynı bölgeler içerisinde dahi farklılık göstermektedir. Genellikle en büyük kurullara Almanya (15.7 üye sayısı); Fransa (15.7 üye sayısı) ve İspanya' da (15.2 üye sayısı) rastlanırken en küçük kurullar İsviçre (8.6 üye sayısı); Avustralya (8.5 üye sayısı) ve Finlandiya' da (7.2 üye sayısı) görülmektedir. Kurullar bünyelerinde yeterli üye çeşitliliğini korurken verimli bir şekilde çalışabilecekleri uygun sayı dengelemesini de yapabilmelidirler. (www.özetkitap.com:10)

TÜSİAD yönetim kurullarına yönelik yayınladığı uygulama kodunda bu kurullarının oluşumunda her üyede aranacak asgari özellikleri şöyle sıralamıştır;

- Bilanço, kar zarar, nakit akış gibi temel finansal raporları ana hatları ile anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak;

2. Şirketin gerek günlük gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak;

3. Yönetim kurulunun gündeminde öngörülen ilgili bütçe yılı içindeki toplantıların en az %75'ine katılma olanağı ve kararlılığına sahip olmak;

4. Yönetim kuruluna farklı bilgi, görüş, yaratıcılık, irdeleyicilik vs. katma potansiyeline sahip olmak.(TÜSİAD, 2002: 16)

Bununla birlikte TÜSİAD en iyi uygulama koduna göre; (2002) yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, Yönetim kurulu üyeleri, her hissedarın bilgisine açık bir prosedüre göre ve değişik hissedarların görüşlerini yansıtabilecek şekilde genel kurulda seçilir. Yönetim kurulu üyelerinin seçim, davet ve intibakı, yönetim kurulu altında oluşturulmuş olan kurumsal yönetim komitesinin sorumluluğundadır. Kurumsal yönetim komitesinin sunduğu adaylar yönetim kurulunda tartışılır ve açık oylama yapılır. Yönetim kurulu tarafından kabul edilen adaylar, hissedarlar tarafından gösterilen adaylarda göz önünde bulundurularak genel kurulda onaya sunulur.

Ticaret Kanunu'nda ise; anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin seçimlerinin üç farklı yolla yapılabileceği belirtilmiştir. Bunlar 1- Sözleşmeyle atanma, 2- Genel Kurul Tarafından Seçim, 3- Yönetim Kurulunun Üye Seçmesi şeklindeki yöntemler olarak belirlenmiştir.

SPK ilkelerine göre ise kurula seçilecek adaylarda mesleki beceri, kültür, eğitim, yüz kızartıcı bir suç işleyip işlemediği vb. detaylı inceleme yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir. Diğer adaylara göre daha iyi bir düzeyde olan ve seçilen adayların en kısa zamanda gerekli bu pozisyon için gerekli eğitimi almaları sağlanır. Bunun için bir uyum programı oluşturulur. Bu programda;

- a- Yöneticiler ile tanışma ve şirketin üretim birimlerine ziyaretler,
- b- Yöneticilerin özgeçmişleri ve performans değerlendirmeleri,
- c- Şirketin stratejik hedefleri, güncel durum ve sorunları,
- d- Şirketin pazar payı ve finansal performans göstergeleri hususlarına yer verilir. (SPK, 2003:48)

Yönetim kurulunda icradan görevli olan ve olmayan üyeler bulunur ve bu üyelerin yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır. Bu üyeler arasında görevini icra etmede hiçbir etki ve baskı altında kalmayan ve bu potansiyele sahip kişiler yer alır. Bu bağlamda ikiden az olmamak üzere üyelerin en az üçte biri bağımsız üyelere oluşur. Ancak şirket yönetim kurulunda toplan yedi yıl süre ile yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi, yönetim kurulu bağımsız üyeliğine atanamaz. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, değişiklik bağımsız üye tarafından kamuya duyurulmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir.

2.4.4.4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

SPK ilkelerine göre; Yönetim kurulu üyesine, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilir. Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ilke olarak üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde genel kurul tarafından belirlenir. Ödüllendirme yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenir. Bu konuda kurumsal yönetim komitesi gerekçe göstermek sureti ile önerilerde bulunur.(SPK, 2003:50-51)

Yönetim kurulu üyeleri hiçbir şekilde şirketlerinden borç para alamaz, kredi kullanamaz ve lehine kefalet gibi teminatlar alamazlar.

TÜSİAD'ın kurumsal yönetim alanındaki raporunda yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesinin iki yolla yapılabileceği belirtilmiştir. Bunlardan biri ücret, diğeri ise prim-diğer ödüller şeklindeki sistemlerdir. Buna göre, üyelerin temel ücretleri, teorik olarak icra başkanına verilen sabit ücretin saat başına hesaplanmasına yakın olmalıdır. Primlendirme sisteminde ise üyelerin olabildiğince gerçek performansını yansıtacak şekilde değerlendirmelerde bulunulmalıdır.

Potansiyel faydalarına rağmen Amerika ve Avrupa'da bazı şirketler hala yönetim kurulu üyelerini değerlendirmek için ölçme sistemleri geliştirmemiştir. Uluslararası iş dünyası alanında önemli bir yayın olan Korn/Ferry International and Corporate Board Member Magazine yaptığı bir araştırmaya göre şirketlerin yönetim kurulu üyelerini ayrı ayrı değerlendirme oranı hale yüzde 20'lerde, ve yönetim kurulunu bir bütün olarak değerlendirme oranı ise yüzde 35'lerdedir. Bu konu Amerikada'daki şirketler için bile hali hazırda uygulaması zor bir iştir çünkü söz konusu ölçümün birçok yan etkileri olduğu saptanmıştır. Bu sebeple, yönetim kurullarının performanslarını ölçmek isteyen şirketlerin olası avantajlar ve dezavantajları göz önüne alıp bir kar-zarar analizi yapmaları şarttır.(www.tkyd.org/files/downloads/yönetim-kurulu-üyelerinin-degerlendirilmesi,12.04.09)

Değerlendirmenin artılarının ve eksilerinin bulunduğu açıktır. Artı olarak örnek verilecek olursa her şeyden önce, değerlendirmeler üyelerin gelişmeleri hakkında bilgiler sağlamaktadır. Bu değerlendirmeler aynı zamanda kurul üyelerini

motive edici bir kaynak olarak düşünülebilir. Değerlendirmelerin eksi yanlarına örnek vermek gerekirse, değerlendirmeler bazı koşullarda yasal olarak denetlenebileceği için üyeler gerçek durumları yansıtacak dürüstlükte bilgiler vermeyebilmektedir. Üyeler böyle bir değerlendirmeye katılmakta gönülsüz olabilmektedirler. Bununla birlik üyeler değerlendirme sonuçları neticesinde gereğinden fazla gayret çabasına girebilirler.

2.4.4.5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin, Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

SPK ilkelerine göre; Şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur. Komiteler, en az iki üyeden oluşur. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. İlke olarak bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev alamaz. Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de komitede görev verilir. (SPK, 2003:51)

Yönetim kurulunun iyi ve etkin faaliyet gösterebilmesi için gerekli olan komitelerin sayısı, şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere göre şirketten şirkete farklılık gösterebilir. Oluşturulan komitelerde alınan kararlar nihai nitelikte değildir. Bu kararlar yönetim kuruluna sunularak nihai kararın kurul tarafından verilmesi gerekir. Oluşturulacak komiteler arasında denetim komitelerinin önemi yüksektir. Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden sorumlu komiteler oluşturulmalıdır. Denetimden sorumlu komite, her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri alır. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşunun seçimi hakkında raporlar yönetim kuruluna sunulur ve yine bu denetim kuruluşlarından alınan şirket raporları, denetimden sorumlu komiteye bildirilir. Denetimden sorumlu komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden de yararlanır. Komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır.

Avrupa Birliği müktesebatına uyum da dikkate alınarak hazırlanan yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı 1535 maddeden oluşmaktadır. 5 yıllık bir çalışmanın ürünü olan tasarı, ilgili meslek kuruluşları ve üniversiteler başta olmak üzere sivil toplum örgütlerinin önerileri de dikkate alınarak olgunlaştırıldıktan sonra, Şubat 2005 Şirketlerin denetlemelerinde uluslararası standartlar getirilmektedir. Murakıplık sistemi yerine, bütün sermaye şirketleri için bağımsız denetim yer almaktadır. Tasarıya göre, büyük ve orta ölçekli şirketler, bağımsız denetim şirketlerince denetlenecektir. Küçük şirketlerde ise, bağımsız denetim, en az iki yeminli mali müşavir ya da serbest muhasebeci ve mali müşavir tarafından yürütülebilecektir. Tasarıyla, bağımsız denetleme kurumlarının, denetlediği şirkete danışmanlık vermesi de önlenmektedir.(Uzun, 2006:56-57)

Denetim komitelerinden başka, Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur.

TÜSİAD tarafından yayınlanan raporda uluslar arası alanda hemen her ülkede kurumsal yönetim kapsamında gerekli görülen komiteler, Denetleme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Üst Düzey Yönetim Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi olarak belirtilmiştir.

2.4.4.6. Yöneticiler

SPK'nın 2003 yılında yayınladığı yönetim ilkeleri, sorumluluktan çok yönetim kurulunun ve diğer yöneticilerin ortaklıktaki konumu, işlevleri ve görevleri üzerinde durmaktadır. Bu işlevlerin yerine getirilmesi ve sorumluluğa yol açacak zararların önüne geçilmesi için kural olarak,

- Yönetim organının rasyonel ve ortaklığın somut özelliklerine uygun bir
- örgütlenme şemasına sahip olması,
- Yöneticilerin seçiminde bağımsızlığa, uzmanlığa ve deneyime önem verilmesi,
- Yönetimin sürekli olarak etkin denetim mekanizmalarıyla izlenmesi,
- Risklerin ölçülmesi ve asgariye indirilmesi,

- Yöneticilerin doğru karar verebilmeleri için sağlıklı ve verimli bir bilgi akışının sağlanması,
- Yönetim kurulu toplantılarının verimli ve katılımlı bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Yönetim kurulunun performansı ile bu organın üyelerine sağlanan mali haklar arasında makul bir dengenin kurulması,
- Kurumsal yönetim komitesinin oluşturulması yoluyla yönetim kurulunun kurumsal yönetim performansının muhafaza edilmesi ve geliştirilmesi meseleleri üzerinde durmaktadır.(Deloitte, 2008:13)

SPK ilkelerinde yöneticilerin ilgili şirket pozisyonları için gerekli niteliklere haiz olmaları gerektiğine değinmiş, yöneticilerde bulunulmaması gereken nitelikler de belirtilmiştir. Bununla birlikte görevlerine yönelik ilkelere yer vermiştir. Bu ilkelere göre; yöneticiler görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütürler.

Denetim otoriteleri bankaların sağlam kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi ve uygulaması konusuna büyük önem vermektedir.(Açıkel, 2006:88) Bankaların kurumsal yönetime ilişkin sorunları hakkında denetim otoritelerinin deneyimlerinden kaynağını alan ilkelerin birinde banka yönetiminin şeffaflığına yönelik düzenlemelere yer verilmiştir.

İlkelerde, yöneticilerin kendilerine verilen yetkilere dayanarak şirket işlerinin yerine getirilmesinde, gerek şirket ana sözleşmesinin gerekse belli şirket politikası ve stratejilerin dışına çıkılmaması gerektiğine değinilmiştir. Bununla birlikte yöneticiler, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendileri veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamazlar. İlkelerde yöneticilere verilecek maddi çıkarılara da değinilmiş olup, şirket yöneticilerinin ücretlerinin şirketin başarısına yaptıkları katkı ile orantılı olması gereği savunulmuştur.

2.5 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

SPK tarafından 2004/51 sayılı Haftalık Bülteninde yayınlanarak kamuya duyurulan ve 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı Kararı ile hisse senetleri İMKB'de

işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanacak 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde; şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için örneği verilen ve açıklanacak asgari unsurları belirleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na (KYUR) yer vermeleri gerektiğine, karar verilmiştir.

SPK'nın almış olduğu bu karara istinaden İMKB'de işlem gören şirketler 2005 yılından itibaren ilk kez faaliyet raporlarında Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na da yer vermeye başlamışlardır.26 bölümden oluşan KYUR formatının giriş bölümünde bazı açıklamalar yer almaktadır. Bu açıklamalar aşağıdaki gibidir;

a. "Bu rapor şirket yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer alacaktır.

b. Raporda, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerden Şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilecek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanacaktır.

c. Aşağıda her bir bölüm için verilen açıklamalardaki hususlar raporda yer alacak asgari unsurlardır. Bunun dışında Uyum Raporu'nda şirketin Kurumsal Yönetim İlkeleri karşısındaki durumuna ilişkin daha fazla bilgi verilmesi mümkündür. Söz konusu açıklamalara formun hazırlanmasında yararlanmak üzere rehber niteliğinde olması amacıyla yer verilmiştir.

d. Yıllık faaliyet raporlarında, Uyum Raporu'nda açıklanması istenen bazı bilgilerin kamuya açıklanması halinde, Uyum Raporu'nda bu bilgilere atıf yapılarak yer verilmesi mümkündür.

e. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri SPK'nun www.spk.gov.tr adresindeki internet sitesinde yer almaktadır."(SPK, İMKB Şirketleri Tarafından Yayınlanan KYUR İlişkin Değerlendirme,2005:2)

Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nun bölümlerine baktığımızda beş bölüm ve bu bölümlerin alt başlıklarından oluştuğu görülmektedir. Bunlar;

Bölüm 1; Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

a) Şirket Yönetim Kurulu'nun Beyanı

b) Uyulmayan hususların ana hatlarıyla vurgulanması (gerekçeler atıflarla)

- c) Genel olarak yıl içinde uyum konusunda bilgi
- d) Yapılan çalışmalar

Bölüm 2; Pay Sahipleri

- a) Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi
- b) Bilgi Edinme Hakkı
- c) Genel Kurul
- d) Oy Hakları
- e) Kar Dağıtım Politikası
- f) Payların Devri

Bölüm 3; Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

- a) Bilgilendirme Politikası
- b) Özel Durum Açıklamaları
- c) İnternet Sitesi
- d) Nihai Pay Sahibi
- e) İçeriden Öğrenebilecek Durumdakiler

BÖLÜM 4 ; Menfaat Sahipleri

- a) Bilgilendirilmesi
- b) İnsan Kaynakları Politikası
- c) Müşteriler/Tedarikçiler
- d) Sosyal Sorumluluk

BÖLÜM 5 ; Yönetim Kurulu

- a) Yapısı, Oluşumu, Bağımsızlık
- b) Üyelerin Nitelikleri
- c) Misyon, Vizyon, Strateji
- d) Risk Yönetimi-İç Kontrol
- e) Yetki ve Sorumluluklar
- f) Yönetim Kurulunun Çalışması
- g) Rekabet Yasağı
- h) Etik Kurallar
- i) Komiteler
- j) Ücret

2005 yılından itibaren İMKB’de işlem gören şirketlerin 2004 yılı faaliyet raporları ile ilgili bilgileri içeren KYUR, SPK tarafından yapılan açıklamalar dikkate alınarak uyum şeklinde, uyulmamış ise makul gerekçelerini içeren açıklamaları da içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Hazırlanan bu raporlarda tekrarlardan kaçınılmalı ve şirketlerin faaliyet raporlarına atıfta bulunulmalıdır. Şirketler tarafından hazırlanacak bu rapor, faaliyet raporlarında ayrı bir bölüm olarak ve şirketin internet sitesinde yayınlanmalıdır.

2.6 KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİNİN TÜRKİYE’DE UYGULANMA DÜZEYİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK YAPILAN BİR ARAŞTIRMA RAPORU

Dünya genelinde büyük önem taşıyan kurumsal yönetim kavramı, hemen hemen her düzeyde çeşitli araştırmalara konu olan bir kavramdır. Bilinen en yeni araştırma raporlarından biri Heidrick & Struggles danışmanlık şirketi tarafından 2009 yılının Nisan ayında yayınlanan rapordur. Türkiye dahil ondört ülkeyi kapsayan araştırmaya Türkiye’den İMKB-30 endeksine dahil firmalar katılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; Türkiye’deki firmalar yönetim kriterlerine uyum konusunda diğer onüç ülkeye göre en düşük puanı, yüz üzerinden yirmiyük puan almışlardır.(Heidrick & Struggles, 2009:7) Rapora göre; Türkiye, Avrupa’nın global yönetim kriterlerine uyum konusundaki 56 puanlık ortalamasının altında kalmıştır. Çıkan sonuca göre Türkiye’deki yönetim modelleri homojen olduğu görülmüştür. Yönetim kurullarının yaş ortalaması yönünden Türkiye’deki firmaların yönetim kurullarının 54,6 ortalamayla en genç yönetim kurullarına sahip olduğu görülmüştür.(Heidrick & Struggles, 2009:15).

Raporun Türkiye ile ilgili sonuç bölümüne göre; Türkiye genç nüfusu, Pazar büyüklüğü, düşük düzeydeki işçilik maliyetleri, yüksek verimliliği yabancı yatırımlara açık politikası ile, uluslararası sermaye açısından çekici bir ülke konumundadır. Bununla birlikte kurumsal kültür ve sermaye piyasaları Türkiye için oldukça yeni olgulardır. Hissedar haklarının kabulü ve korunması en önemli gelişme alanlarıdır. Şirketlerin şeffaflık ve global yönetimlerine uyum konusunda kat etmesi gereken yolları bulunmaktadır. Yönetişim ve algısında planlama ve yürütme eksikliği

büyük ölçüde Türkiye’de bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinden ne beklentilerin olduğu konusunda genelde karmaşa hakimdir. Buna ek olarak yönetim kurulları günlük olarak rutine karıştırılmamalıdır. Çoğunluk hisseye sahip olanların çıkardıkları gür sesler, objektifliğe ciddi olarak zarar vermektedir. Yönetim Kurulu’nun bünye içerisinde oto kontrol görevi görmesi, mümkün olana en objektif şekilde icranın kontrol edilebilmesini mümkün kılacak ve böylece şirket daha etkili, şeffaf ve ölçülebilir bir işleyiş kazanacaktır. Türkiye’nin kurumsal yönetim spektrumundaki eksiklerine rağmen, ülke hızlı öğrenebilme yeteneğine sahiptir. Türk şirketleri etkin, doğru ve global kurumsal yönetim prensiplerini uygulamanın avantajlarını fark etme aşamasında olan bir ülkedir.(Heidrick & Struggles, 2009:32)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ

Girişimcilik ruhu, özellikle esnek üretim ve organizasyon yapılarının önem kazanmaya başladığı tarihten günümüze ekonomik sistemi canlandırıcı en etkin rollerden birini oynamaktadır. Bununla birlikte, globalleşen dünyada, yerel ekonomilerdeki performans göstergesi, yeniliği tetikleyici ve dinamizmi arttırıcı rolleriyle önem kazanmaktadır.(Akdeniz, 2005:2). Bugün küçük işletmelerin performansı ile girişimcilik arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, girişimcilerin bazı kişisel özellikleri ile küçük ölçekli işletmelerin başarıları arasında ilişki olduğu ileri sürülebilmektedir.Bu özellikler ise; girişimcinin sorumluluk alması, inisiyatif kullanabilmesi, analitik düşünme, yaratıcılık, beşeri ilişkileri yeteneği, yazılı ve sözlü iletişim yeteneği ile teknolojik ve ekonomik bilgisi olarak sıralandırılabilir.

Global olarak düşünüldüğünde, işletmeler ile ilgili yapılan değerlendirmelerin ortaya çıkarmış olduğu sonuçlara bakacak olursak, Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin (KOBİ'lerin) dünya ekonomisinin bel kemiği konumunda olduğu görülmektedir.Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarındaki mihenk taşı konumundaki KOBİ'ler ekonomik anlamda da gelişmenin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Dünya'da KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı % 95' in üzerindedir. KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli rolleri; ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama, yeni iş olanakları yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, bölgesel kalkınmayı hızlandırma olarak sıralanabilir.Ekonomik ve sosyal sistemde, rekabetin korunması , orta sınıfın korunması ve denge unsuru olmaları , sermaye birikimine ve istihdama olumlu katkıları , yeni buluş ve fikirlerin iktisadi bir mal durumuna dönüştürülebilmesi açısından da KOBİ'lerin önemi büyüktür.(Aksoy, Çabuk, 2009:1)

3.1 KOBİ TANIMI, ÖNEMİ, AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arası farklılıklar nedeniyle KOBİ tanımlamaları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve hatta bölgeden bölgeye değişebilmektedir. Ülkeler, KOBİ tanımlarını, politikaları ve kaynakları çerçevesinde sermaye büyüklüğü, işçi sayısı ve ciro gibi belirleyici unsurlardan bir ya da birkaçını kullanarak belirlemektedirler. Bununla birlikte KOBİ tanımlarını belirleyen özellikler, işletmenin bulunduğu yere, zamana ve ortama göre değişmektedir.

Görüldüğü gibi net bir KOBİ tanımı yapmak oldukça güç ve karmaşık bir hal almıştır. Birbiriyle kimi yerde uyuşan kimi yerde çelişen rakamlar, değişik kuruluşların, dernek ve odaların kullandıkları ölçütlerin farklılığı, tanımlamayı yapan kuruluşların benzer kurumlar olmasına rağmen bambaşka sonuçlara ulaşmasına ve tanımlamada bir standarda ya da net yanıtı ulaşmalarına engel olmaktadır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesine İlişkin Kanun'da KOBİ tanımı şu şekilde yapılmıştır; Ek Madde 1'e göre, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımlanmasına, niteliklerine, sınıflandırılmasına ve uygulamalarına ilişkin esaslar; net satış hasılatları, malî bilanço tutarları ve çalışan sayıları dikkate alınarak Bakanlıkça hazırlanan ve Bakanlar Kurulunca yürürlüğe konulan yönetmelikle belirlenir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kısaca "KOBİ" olarak adlandırılır.

Avrupa Komisyonu'nun KOBİ tanımlamasına göre "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ): 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış hacmi 40 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon EURO'yu geçmeyen, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir."(KOSGEB, 2002:3)

Bununla birlikte ülkemizde de birçok farklı kurum ve kuruluş tarafından farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik KOBİ tanımları yapılmıştır.

Şekil 3 : Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları

KURUM	SANAYİ	TANIM KRİTERLERİ
KOSGEB	İmalat	Küçük: 1-50 işçi Orta Ölçekli: 51-150 işçi
HALKBANK	İmalat, Turizm, Yazılım&Geliştirme	Orta Ölçekli: 1-250 işçi Sabit Yatırım: 550.000 Euro
EXIMBANK	İmalat	1-200 işçi
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat, Turizm, Tarım, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	Küçük: 10 -49 Orta Ölçekli: 50 -250 işçi Yatırım Tutarı: 550.000 Euro
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat	Orta Ölçekli: 1- 200 işçi Sabit Yatırım: 1.830.000 Euro
Devlet İstatistik Enstitüsü Devlet Planlama Teşkilatı	İmalat	Küçük: 10- 49 Orta Ölçekli: 50 -99 işçi
Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı	İmalat	Küçük: 5 -100 Orta Ölçekli: 100 -200 işçi

Kaynak: Çolakoğlu, M. H. (2002) Kobi Rehberi, TOOB Genel Yayın.

Yorum, Ankara & Small and Medium Sized Enterprises in Turkey Issues and Policies.OECD 2004

Bununla birlikte KOBİ tanımı yapılırken; tanım rakamlardan bağımsız olarak düşünülerek, hatta rakamları yadsınarak, düşünsel ve bir iç bakışıyla değerlendirilirse çok daha net bir KOBİ tanımına kavuşulabilecektir.

Şöyle ki; ‘‘Kısıtlı sermaye ve pazarlama olanaklarına rağmen, kendi çabasıyla ayakta duran, bu çabayla gerek kendi ülkesinin gerekse diğer ülkelerin piyasalarına mal ve hizmet üretip sunan, o ülkede oluşabilecek herhangi bir ekonomik buhranda, ülkenin geniş kesimleri, yani işçi, memur, çalışanlarla birlikte yoğun olarak olumsuz etkilenen, büyük işletme ve firmalar, ekonomik sistemde oluşan bunalımlar sonucu yatırımlarını rahatlıkla transfer edip, siyasi sorunu ve ekonomik problemi olmayan ülkelere ve pazarlara kaydırabilirken, ekonomik olumsuzluğu finans darlığı, sermaye azlığı, kısıtlı kapasite ve pazar daralması nedeniyle olanca şiddetiyle hisseden, bunun sonucu ağır yaralar alabilen, iflas kelimesiyle yaşayan ama buna rağmen yine de üreten, ekonomik gelişme ve büyüme dönemlerinde ise sınırsız başarı hikayeleri yaratan, toplam ve oransal olarak o ülke için büyük işletmelerden çok daha fazla katma değer yaratabilen tüm ticari, sınai ve hizmet işletmeleri birer KOBİ’dir’’ denebilir.

3.1.1 KOBİ’lerin Önemi

Kısaca KOBİ’ler olarak bilinen küçük ve orta boy işletmeler, her ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olmakla birlikte adeta ekonomik canlılığın bir göstergesi durumundadırlar. Zira küçük ve orta ölçekli işletmeler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı veya benzer mal ve hizmetleri üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomik canlılık kazandıran birimler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamül girdileri üretip onların gelişimini de tamamlarlar. Diğer bir ifadeyle, bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet içinde nihai ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken; diğer yandan da büyük işletmeleri tamamlayarak veya destekleyerek birlikte katkıda bulunurlar. Böylece ekonomilerde bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle ortak bir yaşam kurarlar. Ülkemizde olduğu kadar hemen hemen tüm dünya ülkelerinde KOBİ’ler, sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana

yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurlarıdır.

Küçük işletmeler pazara ve yeniliklere uyum sağlamada daha esnek bir yapıya sahiptirler. KOBİ'ler ülke ekonomisinde oluşan değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilirler, ekonomide ve sosyal yaşamda istikrar unsuru olarak istihdama katkı sağlayıp, sanayi ve kalkınmada önemli rol oynarlar. Bu işletmeler esnek yapılarının sağladığı üstünlükler nedeniyle ekonomik ve finansal darboğazları kolayca atlatabilme ve teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlamada daha başarılı olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler teşebbüs gücünün gelişimine ve ihracat artışına büyük katkı sağlama özelliğine sahiptirler (Şamiloğlu,2000:168, Akt:Çiftçi, 2006:14)

KOBİ'ler sağladıkları bu katkılarından dolayı kamu politikalarının önemli uygulama alanlarından biri haline dönüşmüştür. Bu çerçevede, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için elverişli ekonomik ortamı yaratacak politikaları geliştirmeye çalışmaktadırlar.(Cansız, 2008:4)

KOBİ'ler, ülke ekonomisine yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve ödedikleri vergiler açısından katkıda bulunurken, coğrafi dağılımları itibarıyla ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları dolayısıyla bölgesel kalkınmada da son derece önemli rol oynarlar. Ayrıca her ülke için sosyal ve iktisadi birçok problemin kaynağı olan iç göçün önlenmesinde, sağlıklı şehirleşmenin önüne geçilmesinde, olgun bir rekabet ortamının sağlanmasında, toplumun içerisinde sosyal barışın sağlanması ve korunmasında ve kalifiye eleman yetiştirilmesinde de önemli katkılar sağlamaktadır. KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada üstlendikleri rol, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısını yansıtacak şekilde farklılık göstermektedir. Küreselleşme süreci ile önem kazanan KOBİ'ler esnek yapıları ile dünya ekonomisinde gözde kuruluşlar haline gelmişlerdir.

3.1.2 KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları

Günümüz ekonomilerinin mihenk taşı rolündeki KOBİ'ler büyüklük ve güçlerinden kaynaklanan bir takım avantaj ve dezavantajlara da sahiptirler.

Ülke ekonomisinin dinamik güçlerinden birini oluşturan KOBİ'lerin son yıllarda ekonomik ve sosyal açıdan üretmiş oldukları katma değer önemli oranda arttığı görülmektedir. Toplumun tüm kesimini kapsayan ve her yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ'ler, gerek kendi içyapıları gerekse de dış çevreden kaynaklanan pek çok problemle iç içe yaşamaktadır. Ülke ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon, istikrarsızlık ve sık sık başvurulan değişken ekonomik tedbirler KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da ayakta kalma mücadelesine devam etmektedir. Bununla birlikte, gelişmeleri ve değişimleri yakından izleyebilen KOBİ'ler, pek çok fırsatı değerlendirerek önemli avantajlar elde ederek büyüyüp gelişebilmektedir.(Okay, 2009:2)

3.1.2.1 KOBİ'erin Dezavantajları

Rekabet ettikleri diğer büyük işletmelere nazaran KOBİ'lerin dezavantajlarını özetlemek gerekirse;

- KOBİ'lerin genel anlamda bakıldığında meydana gelen her türlü değişim ve gelişmeye ayak uyduramadıkları görülmektedir.
- Sosyal, siyasi ve ekonomik şartların bir firmaların rekabeti için yeterli olmadığı görülmektedir.
- KOBİ'lerin iç yapılarını kendi iradeleri dışında gelişen şartlara göre düzenleyemedikleri görülmektedir.
- Teknolojik gelişim ve bölgesel farklılıklardan çabuk etkilendikleri açıktır.
- Yeterince örgüt kültürüne sahip olmamakla beraber, bu kültürü şirket içine yaymak için de gösterdikleri gayret çok azdır.
- İşletme içi sorunların çözümünde genellikle bilimsel olmayan teknikler kullanılmaktadır.
- KOBİ'ler çoğunlukla kısa vadeli banka kredileri kullandıkları ve sermaye piyasası araçlarından etkin bir biçimde yararlanamadıkları için büyük ölçekli işletmelere göre sınırlı sermayeye sahiptir. Türkiye'de KOBİ'ler sermaye piyasası araçlarından yeterince yararlanamamakta, bu durum sadece menkul kıymet ihracı ile

sınırlı kalmayıp, risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali enstrümanların da yeterince kullanılmaması ile ortaya çıkmaktadır.

- KOBİ'ler aynı zamanda kalifiye çalışan istihdamında da güçlük yaşamaktadır.

- KOBİ'lerin üretim artışına paralel olarak maliyet düşürücü kazanımlar elde etme olanakları sınırlıdır.

- KOBİ'lerin hammadde ve ara malı temininde, tedarik zincirinde büyük ölçekli işletmelere göre dezavantajları bulunmaktadır.

Bu sayılan konularla birlikte KOBİ'lerin dezavantajları daha da arttırılabilir.

3.1.2.2 KOBİ'lerin Avantajları

Türkiye ve Dünya genelinde ekonominin önemli bir bölümünde KOBİ'lerin bulunması rastlantı değildir. Bu işletmelerin büyük ölçekli rakipleri karşısında önemli avantajları bulunmaktadır. KOBİ'lerde işletme sahibinin girişimci ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması bu işletmelerin zaman alıcı koordinasyon ve karar verme süreçlerinin dışında kalabilmelerini, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayabilmelerini, kısaca esnek ve dinamik yönetim yapılarına sahip olmalarını sağlamaktadır KOBİ'ler tüketici talebindeki değişimlere esnek biçimde uyum sağlayabilmeleri, alıcıları ile direkt bağlantıya sahip olmaları bir başka ifadeyle pazara daha yakın çalışabilmeleri sebebiyle spesifik tüketici isteklerini daha kolay karşılayabilmektedir. (Tomur, 2004:22)

KOBİ'lerin sahip olduğu avantajlar aşağıdaki gibi de sıralanabilir; (www.kosgeb.gov.tr)

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamak
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam yaratmak
- Ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen bir yapıya sahip olmak
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine uyum gösterebilmek
- Teknolojik yeniliklere yatkınlık
- Bölgeler arası dengeli kalkınmaya katkı sağlamak
- Dengeli bir gelir dağılımına katkıda bulunmak

- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olmak
Bununla birlikte KOBİ'lerin ülke ekonomilerine olumlu anlamda sağladığı yararları ise;
 - Gelir yelpazesi içinde orta sınıfı oluşturarak ve işçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine uygun, uyumlu bir ortam sağlayarak, ekonominin ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru olmaları,
 - Bireysel tasarrufları teşvik etmeleri
 - Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlamaları
 - Gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltmaları
 - İstihdam oranını artırmaları
 - Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaları
 - Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi (yan sanayi olarak faaliyette bulunarak) ve değer zincirinde tamamlayıcısı olmaları
 - Büyük işletmelerin istihdam ettikleri nitelikli elemanların yetiştirilmesine katkıda bulunmak
 - İstihdam ettiği bireyleri, toplumun büyük çoğunluğunun sorunlarına yabancılaşmaktan korumaları
 - Yeni mezunlara önemli deneyimler edinme fırsatı vermeleri
 - Girişimcilere, kendi kültürlerini ve iş ahlâkı anlayışlarını yaşama ve yaşatma fırsatı vererek toplumsal kültür zenginliğine ve çeşitliliğine katkıda bulunmaları fırsatını vermeleri
- şeklinde sıralamak mümkündür.(Bozkurt, Sönmez, 2009:10)

3.2. KOBİLERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Ülkemizde KOBİ'ler hizmet sektörü de dahil olmak üzere tüm işletmelerin yüzde 99,8'ini oluşturmakta ve toplam istihdamın yüzde 76,7'sini yaratmaktadırlar.KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 38'e, toplam katma değer içindeki payı ise yüzde 26,5'e ulaşmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber, ortalama yüzde 25-30 oranında gerçekleşmekte ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı yüzde 25'in altında seyretmektedir.(Cansız, 2008:34)

Gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin ekonomi içindeki payları ile Türkiye' deki KOBİ'lerin ekonomi içerisindeki payları mukayese edildiğinde(yukarıdaki oranlar mukayese edildiğinde); Türkiye' deki KOBİ'ler ile gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler arasındaki uçurumu, yatırım içindeki payların, toplam krediler içindeki payların ve ihracattaki payların oluşturduğu görülmektedir. Türkiye' deki KOBİ'lerin toplam kredilerdeki, yatırımdaki ve ihracattaki paylarının Gelişmiş Ülkelere göre çok düşük olması bir anlamda Türkiye' deki KOBİ'lerin yönetim, pazarlama, finans gibi konularda sorunları olduğunu da ortaya koymaktadır.

Bir başka açıdan Avrupa' daki ve Türkiye' deki KOBİ'ler karşılaştırıldığında, Türkiye' deki KOBİ'lerin daha düşük yönetim ve teknolojik seviyeye sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin ciddi finansal sorunlar olduğu gibi, bu KOBİ'lerin bilgiye ulaşmada, kalite altyapısında, ekonomik istikrar ve kaliteli işgücüne sahip olmada, yasal ve kurumsal faktörler bazında da kötü ve zor koşullarda oldukları görülmektedir.(Civan, Tekinkuş, 2002:5)

KOBİ'ler; ülke genelinde ve bölgesel olarak istihdamı geliştirmeleri, talep değişikliklerine daha kolay bir biçimde uyum gösterebilmeleri, büyük ölçekli işletmelerin ara malı ihtiyaçlarını karşılayarak ekonomide yan sanayi oluşturmaları, rekabeti arttırmaları, esnek ve dinamik üretim ve yönetim yapıları ile teknolojik gelişmeyi teşvik etmeleri, sermayeyi tabana yaymaları, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmaları sebebiyle Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahiptir (Alpugan 1994; Müftüoğlu 1998; Sarıaslan 1994, Akt; Tomur, 2004:19).

3.3 TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI

Türkiye'de faaliyet gösteren aktif işletmeler içerisindeki en büyük paya sahip KOBİ niteliği taşıyan işletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışının sahip olduğu fonksiyonları kanaatimizce dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu unsurların birinin işletme içerisinde bulunmaması kurumsal yönetim anlayışının tam anlamda uygulanmasını engelleyeceği gibi, bu unsurların aynı zamanda bir bütün olarak birbirleriyle uyumu da işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini etkileyen sebepler arasındadır.

3.3.1. Planlama Fonksiyonu

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerinin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifade ile planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir. Yani bulunulan yer ile tasarlanan yer arasında köprü kurmaktır.(Efil,76, Akt: Bilgin, 2007:51)

Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken, yani amaç ve hedefler belirlenir ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken, diğer KOBİ'lerin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulur. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, KOBİ olan Aile Şirketlerinin, iş ve aile ile ilgili amaçların birbirlerinden farklı olduğu ancak bu iki farklı amaç sistemini uyumlaştıran şirketlerin kurumsallaştığıdır. (Türk, 2007:55)

KOBİ niteliğindeki aile şirketlerinde planlama fonksiyonu, aileden olanlar kadar aileden olmayan ancak konu hakkında uzmanlığı bulunan kişilerin görüşleri de göz önüne alınarak gerçekleştirilir. Şöyle ki; şirketin kariyer planlaması söz konusu olduğu noktada bilgi, beceri ve deneyime sahip uzmanların söz hakkı olmasının farklı düşünceleri gündeme getireceği ve dolayısıyla şirket çıkarlarını yükselteceği düşünülür. Aile içinden olan ve olmayan kişilerin amaç, hedef ve misyon belirleme ile belirlenen amaç, misyon ve hedefe ulaşmada yararlanılacak yöntemler konusundaki düşünsel farklılıklar, şirket menfaatleri doğrultusunda birbirleriyle uyumlaştırılır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'ler de stratejik plan önem arz etmektedir. Stratejik plan, işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile ilgilidir. Ancak diğer KOBİ'lerden farklı olarak aile şirketlerinde yapılan stratejik planın üzerinde aile inanç ve değerleri etkilidir. Dolayısıyla stratejik plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı taktirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aksi takdirde stratejik planının içerisinde

sadece aile normları yer alırsa bu sefer de işletmenin varlığı tehlike içerisinde kalır. Dolayısıyla kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile uzun vadeli planların yapılmasında her iki unsur da dikkate alınmalıdır.(Türk, 2007:55-56)

KOBİ'lerin stratejik planlama konusunda başarısız oldukları bir gerçektir. Stratejik planlama ile çevre faktörleri analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakiplerin analizi, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunlara uygun stratejiler tayin edilmesi, planların hazırlanarak uygulamaya konulması ve kontrolü mümkün olabilecektir.(Topçu, 2006:56-57)

3.3.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Örgütlenme maddi ve beşeri unsurları belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme işlemi olarak adlandırılabilir.

Küçük ve orta ölçekli şirketlerde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken, öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir. İş tanımları çalışanların yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da, olmasa da onun iş tanımı içerisinde girer. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu işyerlerinde patronunun o anki isteğine bağlı olarak değişir, yani yazılı değildir (Karpuzoğlu, 2004: 145, Akt: Türk, 2007:56)

Küçük işletmelerde kararlar çoğunlukla sahip/yönetici tarafından alındığı için, örgüt merkezileşmiştir hemen hemen bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamıştır. Planlama sahip/yönetici tarafından zihinsel olarak tasarlanmıştır ve çalışanlarla paylaşılmaz. Örgüt yapısı ile ilgili çalışma yapılmamaktadır. Astarlar sadece verilen emirleri uygulamaktadır, nadiren resmîlik kazanan örgüt yapısı alt kademelere duyurulmaktadır.(Dinçer,1992, Akt:Türk, 2007:56)

KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyi arttıkça girişimcilerin merkeziyetçi yönetim tarzı, yani tüm yetkileri kendi ellerinde bulundurma girişimleri, yerini yetki devrine bırakır. Bu firmalarda işe giren aile bireyleri yapacakları işleri, işlerin yapılma şekillerini ve zamanlarını, kullanacakları yetkileri, üstlendikleri sorumlulukları bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile ve iş ilişkisini birbirinden ayırırlar. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri artar.(Türk, 2007:57)

Kurumsallaşma seviyeleri yüksek küçük ve orta ölçekli şirketlerinin taşıdıkları temel özelliklere bakılacak olursa, özellikle örgüt yapısının karmaşıklaktan uzak yalın ve sade bir görünüm içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu firmalarda kompleks yapıda olanlardan farklı olarak bilgi transferinin kolaylıkla ve kısa süre içerisinde gerçekleştiği izlenir. Yine küçük ve orta ölçekli şirketlerdeki basit organizasyon yapısı, kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak karşımıza çıkar.

3.3.3 Yürütme Koordinasyon Fonksiyonu

KOBİ'lerde işe alma, yerleştirme, terfi, ücretlendirme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı güven ve ikili ilişkiler önemli olması nedeniyle bu şirketlerin kurumsallaşması oldukça zordur. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde işe uygun niteliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel yöneticiler mevcut olmakla beraber, personelin değerlendirilmesinde, terfisinde veya ücretlenmesinde zorluklarla karşılaşılması da olasıdır. Bahis konusu zorluklara rağmen kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde de, işletme sahiplerinin yerlerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve iş ilişkilerinin birbirlerinden ayrı tutulması ve "İşe göre adam" ilkesinden yola çıkılarak iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personel atanması üzerinde durulur. Eğer adayın veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar, oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutulurlar ve böylelikle kişi-iş ve kişi-işletme uyumu sağlanır ve iş tatmini artar. İşe yerleştirilecek aday aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir (Erdemir, 2007, Akt:Türk, 2007:58-59).

3.3.4 Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin

ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Dolayısıyla bu fonksiyon, amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar. Etkin denetim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, raporlama sisteminin kurulması, iş süreçlerinin belirlenmesi, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması ve sapmaları zaman geçirmeden iletmesi gereklidir. (Türk, 2007:60)

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajları işletmenin bünyesinde barındırması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik kolaylıkla sağlanabilir. Ayrıca bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine uygun denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması da önemlidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Performans değerlendirme sisteminde işlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı üzerinde durulur. Bu sistem ile çalışanların değerlendirilmeleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda da işletmede çalışmaya devam etmelerine ya da çalışmalarına son verilmesine karar verilir (Karpuzoğlu, 2004:154, Akt: Türk, 2007:60-61) .

Bununla birlikte; Kurumsal işletmelerde mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarımamul, enerji teçhizat vb.) miktar vekalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına da çalışılır.

3.4 KOBİ' LERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR

KOBİ'lerde kurumsal bir yönetim yapısının sağlanabilmesi için gerekli olan unsurları aşağıdaki şekilde sıralandırabilir.

3.4.1. Kurum Kültürü

Yönetim bilimleri ve davranış bilimlerinin önemli konularından birisi haline gelen kurumsal kültür, kurum kültürü, örgüt kültürü olarak değişik biçimlerde kullanılmaktadır. Toplumsal kültüre benzer şekilde ifade edilecek olursa; her kuruluşun kendine özgü bir kültürü, geçmişinden gelerek oluşturduğu bir birikimi ve zenginliği vardır. Farklı kültürel altyapılardan gelen ve o işletmeyi oluşturan bireyler, hem kendi birikimlerini katarak, hem de örgütü oluşturan diğer bireylerle etkileşim halinde ve onların birikimlerinden yararlanarak o kuruluşa ve birbirlerine uyum sağlamaya çalışırlar. Bu uyumun derecesi; paylaşılan ortak amaç ve değerlerin derecesi ile artar. Paylaşılan değerlere ve amaca bağlılık, birliktelik ve güç yaratır. Bu anlamda kurumsal kültürün, grup üyelerini harekete geçiren, onlara güç ve enerji veren, onların kimliklerini buldukları bir ortam ve paylaştıkları değerlerin bütünü olduğunu söylemek mümkündür. (Toprak, 2007:16)

Bu bağlamda, KOBİ niteliğindeki işletmelerde hakim olan kurum kültürü, işletmelerde ne ölçüde kurumsal yönetim anlayışının benimsendiğinin belirlenmesi açısından dikkatle üzerinde durulması gereken bir konumdadır.

3.4.2.Yönetim Becerileri

Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanarak kararlar alma ve alınan kararları uygulatma süreçlerinin toplamı olarak ele alınan yönetim, işletmenin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük bir öneme sahiptir. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesinde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarı ile uygulanması kurumsallaşma düzeyinin yükselmesinde önem arz etmektedir (Kaçar2003:58, Akt: Çiftçi, 2006:68).

Bir işletmede uygulanan yönetim tarzının kurumsal düzeydeki yönetim ilkelerine yatkınlığı, o işletmeyi rekabet ve üstünlüğü açısından diğer işletmelerden daha ön planda tutacaktır.

3.4.3. Takım Ruhu

Takım ruhu, takımı oluşturan tüm bireylerin takımın amacı yönünde bütünleşmeleri ve birlikte hareket etmeleri sonucunda takımda ben imajı yerine biz imajının oluşması olarak tanımlanabilir. Takım ruhu sevgi, saygı, anlayış, yardımlaşma ve aitlik gibi duygularını güçlendirmektedir. Takım üyelerin birbirini tamamladığı ve bir bütünlük oluşturduğu sağlıklı bir etkileşim ve iletişim her zaman mevcut olacağından alt gruplaşmalar da oluşmayacak ve sağlıklı bir etkileşim ve iletişim, takım birlikteliğini de beraberinde getirecektir. Böyle bir takımda; yöneticiler, profesyoneller, liderler ve takımı oluşturan diğer kişiler birlikte çalışmalıdır. Birlikte çalışma ve bütünlüğün oluşması başarıya yol açacağından, başarının altında yatan sır, takım çalışması ruhunun oluşmasına bağlanabilir. Takımda; ortak amacın yanı sıra uygun koşullar sağlanmalı, bütüncül yaklaşım, organizasyon, uyum ve oryantasyon olmalıdır. Özellikle adaletin sağlanması ve adil davranma bu özellikleri desteklemelidir. Bu nedenle eşit yaklaşım takım liderlerinin özelliği olmalıdır. Takımı oluşturan birtakım değerlerin yanı sıra takımın misyonunun ve vizyonunun açık ve net bir şekilde belli olması, amaca uygun, bilgili ve tecrübeli bireylerin takımı oluşturması takım kültürünü meydana getirecektir. Örgütlerde takım ruhu oluşturmanın kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir. (Çiftçi, 2006:71)

Rekabetin yoğun bir şekilde hissedildiği günümüz ekonomisindeki işletmelerin başarısı ve bir adım daha ön planda olabilmesi için gerekli olan takım ruhu, KOBİ'lerin kurumsal bir kimlik kazanmasında da büyük öneme sahiptir.KOBİ'lerdeki mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan grup ile yöneticilerin ve işletme sahiplerinin yakın ilişkiler içerisinde olmaları, o işletmelerdeki takım ruhunun oluşmasını da kolaylaştırmaktadır.

3.4.4 İşletme Çevresi

Pazarda kendileri gibi diğer şirketlerle de rekabet eden işletmelerin etkileşimde bulunduğu iki tür çevre bulunmaktadır. Bunlar sırası ile işletme içi çevre

ve işletme dışı çevredir. Dolayısı ile işletmeler bu iki çevreyi göz önüne alarak kendileri için ekonomik çıkar sağlayacak faaliyetlerini yürütmektedirler.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerin çevre ile kurdukları ilişkiler üç ana noktada toplanabilir (Kaçar, 2003:75,Akt: Çiftçi, 2006:72-73)

Bu ilişkilerden ilki iç dinamiklerle ilgili olandır. Burada sadece işletme amaçları ve başarıları ön plandadır ve dolayısıyla dış çevre veri kabul edilir , işletme ile etkileşimde bulunmadığı varsayılır.

İkinci uyum şekli ise çevreye uyum şeklindedir. Temel varsayımı uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olmasına ilişkindir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar.

Üçüncü uyum şekli ise karşılıklı etkileşimdir. Bu noktada işletmeler ile çevreleri arasındaki ilişki çift yönlüdür. Dış çevre işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadırlar.

Bununla birlikte işletme çevresindeki süreklilik arz eden değişimleri, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde iç ve dış çevre analizleri sayesinde yönetilebilmektedir. Ancak bu değişimlerin yönetilmesinde örgüt yapısı kadar örgüt kültürü ve çalışanlarının da değişimi gereklidir.

3.5 ANTAKYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KURUMSAL YÖNETİŞİM ANLAYIŞININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.5.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Hatay İli'nin merkez ilçesindeki Antakya'da bulunan Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde, kurumsal yönetim ilkelerinin ne derecede uygulandığını tespit etmektir. Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler seçilerek, bu işletmelerde yönetim anlayışının ne derecede kurumsal kimlik kazandığını belirlemeye yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Anket soruları 4 gruptan oluşmaktadır. Birinci gruptaki sorular bağımsız değişkenler olup anketi cevaplayan yöneticilerin özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci gruptaki sorular bağımlı değişkenler olup, işletmenin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulara cevap olarak yöneticilerden şıklardan birini seçmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümdeki sorular Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışının ölçülmesine yönelik bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Sorular dört alt başlık şeklinde oluşturulmuş olup, sırasıyla kurumsal yönetim ilkelerinden oluşan pay sahipleri ilkesi, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, menfaat sahipleri ilkesi ve yönetim kurulu ilkesini içeren sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümdeki sorular ise yöneticilerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ile ilgili düşüncelerini ölçmeye yöneliktir.

3.5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Antakya Organize Sanayi Bölgesi müdürlüğünde resmi olarak kayıtlı bulunan ve çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma, Antakya Organize Sanayi Bölgesi'ne kayıtlı ve organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 55 işletme ile yüz yüze görüşme ve anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda hedef kitle olarak Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerle yapılan birebir görüşmeler için ayrıca Antakya Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nün de görüş ve izni alınmıştır.

3.5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticileriyle yüz yüze görüşülmüştür. Anket sorularını birebir yöneticiler cevaplandırmışlardır. Antakya Organize Sanayi Bölgesi'ne kayıtlı bulunan 62 işletme içerisinde 55 tanesine ulaşılabilmektedir. Bu oran %88'e tekabül etmekle birlikte istatistiksel olarak kabul edilebilir bir orandır.

Ankette beşli Likert ölçeğinin yanı sıra katılımcıların soruları "evet" ya da "hayır" şeklinde cevaplandırması istenmiştir. Sorulan 6 bağımsız değişkenden

oluşan sorularda, yöneticilerden kendilerine uyan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. Bununla birlikte Likert ölçeğinin oluşturduğu sorular için yöneticilerden “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şıklarından kendi görüşlerini en iyi yansıtan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Anket cevaplarının değerlendirilmesinde toplanan veriler Excel programında bilgisayar ortamına aktarılarak çözümlenmeler yapılmış ve yorumlanmıştır.

Antakya Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerde, kurumsal yönetim ilkelerine ne derecede uyulduğunu belirlemeye yönelik bu uygulama çalışmasında, hedef kitle dışındaki farklı alanlarda faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerle de görüşmeler yapılmış, bu görüşmeler istatistiki olarak bir değerlendirmeye olanak vermese de, araştırmanın konusu ile ilgili önemli gözlem değerleri geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

3.5.4. Araştırmanın Varsayımları ve Denencesi

3.5.4.1 Varsayımlar

- Deneklerin anket sorularına doğru ve tarafsız yanıt verecekleri varsayılmıştır.
- Deneklerin anketörün açıklama ve tutumundan etkilenmedi varsayılmıştır.

3.5.4.2 Denence

- Antakya Organize Sanayi Bölgesi’ndeki KOBİ niteliğindeki işletmelerin yönetim tarzı kurumsal yönetim ilkelerine uyan ve bu anlamda kurumsallaşmanın yoğun olarak görüldüğü KOBİ niteliğindeki diğer işletmelerin yönetim tarzından çok uzaktır.

3.5.5 Araştırmanın Sonuçları

Antakya organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan 55 KOBİ niteliğindeki işletmeden alınan verilerin analiz edilmesi sonucunda, her bir anket sorusu için elde edilen veriler diğer anket sorularından bağımsız olarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu ankete katılan 55 işletmenin özelliklerine ise şöyle sıralanabilir;

1. Ankete katılan işletmelerden 47'sinin tüzel kişiliği limited şirkettir.
2. Ankete katılan işletmeler çoğunlukla imalat sanayi, nakliye, petrol dağıtım, makine imalatı, tarım sektörü, demir imalatı, un imalatı ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 1 : Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	43,00	0,78	0,78	0,78
Bayan	12,00	0,22	0,22	1,00
Toplam	55,00	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %78'ini erkekler, %22'sini bayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 2 : Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	3,00	0,05	0,05	0,05
Ortaokul	11,00	0,20	0,20	0,25
Lise	21,00	0,38	0,38	0,64
Yüksekokul	14,00	0,25	0,25	0,89
Lisansüstü	6,00	0,11	0,11	1,00
Toplam	55,00	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında %5'ini ilköğretim mezunları, %20'sini ortaokul mezunları, %38'ini lise mezunları, %25'ini yükseköğretim mezunları, %6'sını lisansüstü mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında şirket yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin büyük oranda lise mezunlarından oluştuğu ve KOBİ'lerin kalifiye yönetici bulma sorunlarıyla karşılaştığı görülebilir.

Tablo 3 : Ankete Katılan Yöneticilerin Şirketteki Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Muhasebe Müdürü	1,00	0,02	0,02	0,02
Muhasebe Şefi	6,00	0,11	0,11	0,13
İşletme Sahibi	22,00	0,40	0,40	0,53
Pazarlama Müdürü	5,00	0,09	0,09	0,62
Genel Müdür	6,00	0,11	0,11	0,73
Diğer	15,00	0,27	0,27	1,00
Toplam	55,00	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerin şirkette unvanlarına göre dağılımına bakıldığında muhasebe müdürü pozisyonunda %2, muhasebe şefi pozisyonunda % 11, işletme sahibi pozisyonunda %40, pazarlama müdürü pozisyonunda %9, genel müdür pozisyonunda %11 diğer pozisyonlarda %27 yöneticinin bulunduğu görülmektedir. KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğunlukla sahipleri tarafından yönetildiğini bu oranlara bakarak söyleyebiliriz. Kurumsal yönetim için gerekli olan yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından oluşturulması gerekliliği bu oranlara bakılarak gerçekleştirilmediği söylenebilir.

Tablo 4 : Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerin Kuruluş Yılları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1970 ve öncesi	7,00	0,13	0,13	0,13
1971-1980	7,00	0,13	0,13	0,25
1981-1990	6,00	0,11	0,11	0,36
1991-2000	13,00	0,24	0,24	0,60
2001 ve sonrası	22,00	0,40	0,40	1,00
Toplam	55,00	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerin çalıştığı işletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımına bakıldığında genel dağılım içerisinde 1970 ve öncesindeki yıllarda kurulan işletmeler%13, 1971-1980 yılları arasında kurulan işletmeler %13, 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmeler %11, 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmeler %24 ve 2001-sonrası yıllarda kurulan işletmelerin %40 olduğu görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında yeni gelişen Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetine başlayan işletmelerin daha çok genç nitelikli Dinamik KOBİ'ler olarak adlandırıldığını söyleyebiliriz. Yeni kurulan KOBİ'lerin çoğunun organize sanayi bölgelerinde kuruldukları da düşünülebilir.

Tablo 5 : Şirketlerin Çalışan Personelin Sayısına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-9	10,00	0,18	0,18	0,18
10-49	40,00	0,73	0,73	0,91
50-250	5,00	0,09	0,09	1,00
Toplam	55,00	1,00	1,00	

Şirketlerde çalışan personel sayısına göre işletmelerin dağılımına bakıldığında 1-9 çalışanı bulunan %18, 10-49 arasında çalışanı bulunan %73, 50-250 arası çalışanı bulunan %9 işletme bulunduğu görülmektedir. Bu oranlara bakılarak Hazine Müsteşarlığı'nın çalışan personel sayısı baz alınarak yapmış olduğu KOBİ tanımına göre küçük ölçekli işletmelerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde işsizliği önleyici bir dinamizme sahip olduğu bu oranlara bakılarak da söylenebilir.

Tablo 6 : Şirketinize Ait Esas Sözleşmede Pay Devri Herhangi bir Şarta Tabi Tutulmakta Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	16	0,29	0,29	0,29
HAYIR	39	0,71	0,71	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 16'sı (%29) şirketlerine ait esas sözleşmede pay devrinin bir şarta bağlı olduğunu belirtirken, 39'u (%71) esas sözleşmede pay devrinin herhangi bir şarta bağlı olmadığı görüşünü belirtmişlerdir. Buna göre ankete katılan KOBİ niteliğindeki bu şirketlerde esas sözleşmede pay devri, SPK tarafından

yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde olduğu gibi herhangi bir şarta bağlı olmadan gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tablo 7 : Yasal Zorunluluk Halleri Hariç Olmak Üzere Şirkette Kar Dağıtım Politikası Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	10	0,18	0,18	0,18
HAYIR	45	0,82	0,82	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 10'u (%18) yasal zorunluluklar hariç şirkette kar dağıtım politikası var mıdır sorusuna evet yanıtını verirken, 45 yönetici (%82) bu soruya hayır yanıtını vermiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de şirketlerin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası olmasını ve bu politikanın kamuya açıklanması gerektiği belirtilmiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde düzenli bir kar dağıtım politikasının olmadığı söylenebilir.

Tablo 8 : Şirkette Esas Olan Hissedar Haklarının Korunması Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	47	0,85	0,85	0,85
HAYIR	8	0,15	0,15	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 47'si(%85) şirkette esas olan hissedar haklarının korunması mıdır? Sorusuna evet yanıtını verirken, 8'i (%15) bu soruya hayır yanıtını vermişlerdir. Buna göre ankete katılan bu işletmeler için esas olanın hissedar haklarının korunması olduğu söylenebilir. Ancak gözlemlere göre; KOBİ

niteliğindeki bu işletmelerinin büyük çoğunluğunun hissedarının şirket sahibi olması nedeniyle bu soruya, esas olanın kendi haklarının korunması olduğu düşüncesiyle evet cevabını vermiş olabilecekleri söylenebilir.

Tablo 9 : Hissedarlar Beklentilerini Karşılacak Şekilde İşletme Faaliyetlerine Yön Verir Mi?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	40	0,73	0,73	0,73
HAYIR	15	0,27	0,27	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 40'ı (%73) hissedarlar beklentilerini karşılayacak şekilde işletme faaliyetlerine yön verir mi? sorusuna evet cevabını verirken, 15'i (%27) hayır cevabını vermiştir. Buna göre; KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde hissedar haklarını koruyacak şekilde faaliyetlere yön verildiği görüşü belirtilebilir. Bu sonucun tablo 4.5.8'deki sonucu bağlayıcı tutarlı bir sonuç olduğu söylenebilir.

Tablo 10 : Kamuyu Aydınlatma İle İlgili Her Türlü Hususu Gözetmek ve İzlemek Üzere Bir Personel Görevlendirildi Mi?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	12	0,22	0,22	0,22
HAYIR	43	0,78	0,78	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 12'si (%22) kamuyu aydınlatma ile ilgili ger türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere bir personel görevlendirildi mi? sorusuna evet yanıtını verirken, 43'ü (%78) bu soruya hayır yanıtını vermiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde kamuyu aydınlatma ile ilgili idari bir birimin yer almadığı söylenebilir.

Tablo 11 : Kamuya Hangi Bilgilerin Açıklanacağı, Bu Bilgilerin Ne Şekilde ve Hangi Yollardan Kamuya Açıklanacağı Gibi Hususları İçeren, Yönetim Kurulu Tarafından Hazırlanan ve Genel Kurulda Pay Sahiplerinin Bilgisine Sunulan Bir Bilgilendirme Politikası Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	8	0,15	0,15	0,15
HAYIR	47	0,85	0,85	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 8'i (%15) şirketlerinde bilgilendirme politikasının var olduğunu belirtirken, 47'si (%85) bilgilendirme politikasının olmadığını belirtmişlerdir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeri'nde de belirtildiği gibi şirketler kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturarak bu politikayı kamuya açılmalıydılar. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda bilgilendirme politikasının bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 12 : Şirketinize Ait Bir İnternet Sitesi Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	43	0,78	0,78	0,78
HAYIR	12	0,22	0,22	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 43'ü şirketlerine ait bir internet sitesi olduğunu belirtirken, 12'si (%22) şirketlerine ait bir internet sitesinin olmadığını beyan etmişlerdir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda kendilerine ait internet sitesinin var olduğu söylenebilir. Ancak gözlemlere göre, bu internet sitelerinin kuruluş amaçlarının çoğunlukla şirketi tanıtıcı nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 13 : Şirketlerin Kamuyu Aydınlatmaya Yönelik En Büyük Araçlardan Biri Olan Faaliyet Raporlarında Yer Alması Gereken Bilgiler Şeffaflık İlkesine Uyum Göstermekte Midir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	42	0,76	0,76	0,76
HAYIR	13	0,24	0,24	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 42'si (%76) faaliyet raporlarında yer alması gereken bilgilerin şeffaflık ilkesine uyumlu olduğunu belirtirken, 13'ü (%24) faaliyet raporlarının şeffaflık ilkesine uyum göstermediğini belirtmiştir. Buna göre KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda şeffaflık ilkesinin faaliyet raporları hazırlanırken dikkat edilen bir konu olduğu söylenebilir. Ancak gözlemlere göre, ankete katılan bu

şirketlerinin büyük çoğunluğunun bağımsız denetim firmaları tarafından denetlenmediği ve şeffaflığın subjektif bir kavram olduğu göz ardı edilmemelidir.

Tablo 14 : Şirket İçi Düzenlemelerinde Şirket Çalışanlarının Şirket Yönetimine Katılımını Destekleyici Mekanizma ve Modeller Geliştirilmiş Durumda Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	24	0,44	0,44	0,44
HAYIR	31	0,56	0,56	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 24'ü (%44) şirket içi düzenlemelerinde çalışanların yönetime katılımını destekleyici mekanizma ve modeller geliştirilmiş durumda mıdır? sorusuna evet cevabını verirken, 31'i (%56) hayır cevabını vermiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeler'inin menfaat sahipleri ile ilgili bölümünde belirtildiği gibi, başta çalışanlar olmak üzere diğer menfaat sahiplerinin de şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller geliştirilmelidir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde şirket çalışanlarına yönetime katılım açısından pek şans verilmediği söylenebilir.

Tablo 15 : Personel Alımına ve Terfi Mekanizmasına İlişkin Yazılı Kriterler Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	35	0,64	0,64	0,64
HAYIR	20	0,36	0,36	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 35'i (%64) personel alımına ve terfi mekanizmasına ilişkin yazılı kriterler var mıdır? sorusuna evet cevabını verirken, 20'si (%36) hayır yanıtını vermiştir.SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde şirket içersinde personelin işe alımlarında, terfilerinde ve kariyer planlamalarında eşit durumdaki kişilere eşit fırsatlar sağlanması gerektiği belirtilmiştir.Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde personel alımı ve terfi mekanizmasının çoğunlukla var olduğu söylenebilir.

Tablo 16 : Çalışanların Bilgi ve Becerilerini Arttırmaya Yönelik Eğitim Planları Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	45	0,82	0,82	0,82
HAYIR	10	0,18	0,18	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 45'ine (%82) göre şirketlerinde çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim planları vardır.Ancak 10'una göre çalışanların bilgi ve becerilerini arttıracak eğitim planları bulunmamaktadır.Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim planlarının var olduğu söylenebilir.Ancak gözlemlere göre, bu şirketlerin büyük çoğunluğundaki eğitim planları özellikle stratejik açıdan kritik konumda çalışan personele yönelik olduğu söylenebilir.

Tablo 17 : Şirket Çalışanlarının Görev Tanımları ve Dağılımları ile Performans ve Ödüllendirme Belirlenmiş ve Çalışanlara Duyurulmuş Mudur?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	40	0,73	0,73	0,73
HAYIR	15	0,27	0,27	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 40'ı (%73) şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımları ile performans ve ödüllendirme belirlenmiş ve çalışanlara duyurulmuş mudur? sorusuna evet yanıtını verirken, 15'i (%27) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda performans ve ödüllendirme ile görev dağılımları ve tanımlarının belirlendiği söylenebilir.

Tablo 18 : Şirketin Sosyal Sorumluluk Konusunda Kamuya Açıklanmış Politikası Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	21	0,38	0,38	0,38
HAYIR	34	0,62	0,62	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 21'i (%38) şirketin sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikası var mıdır? sorusuna evet yanıtını verirken, 34'ü (%62) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin çoğunda sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış bir politikanın olmadığı söylenebilir.

Tablo 19 : Yönetim Kurulu Yöneticilerin Belirlediği Stratejik Hedefleri Onaylamakta Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	41	0,75	0,75	0,75
HAYIR	14	0,25	0,25	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 41'i (%75) yönetim kurulu yöneticilerin belirlediği stratejik hedefleri onaylamakta mıdır? sorusuna evet yanıtını verirken, 14'ü (%25) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde yöneticilerin belirlediği stratejik hedefler, büyük çoğunlukla yönetim kurulları tarafından onaylanmakta olduğu söylenebilir. Nitekim SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yönetim kurullarının bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organı olduğu belirtilmiştir.

Tablo 20 : Yönetim Kurulunun Yetki ve Sorumlulukları Şirket Esas Sözleşmesinde Açık Olarak Belirtilmiş Durumda Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	44	0,80	0,80	0,80
HAYIR	11	0,20	0,20	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 44'ü (%80) yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları şirket esas sözleşmesinde açık olarak belirtilmiş durumda mıdır? sorusuna evet yanıtını verirken, 11'i (%20) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları şirket esas sözleşmelerinde açık bir şekilde belirtilmiş olduğu

söylenbilir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yönetim kurullarının yetki ve sorumlulukları konusunda belirli ilkelere yer verilmiştir.

Tablo 21 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirketi Önemli Ölçüde Etkileyen Gelişmelerden Zamanında ve Doğru Bir Şekilde Bilgilendirilmesini Sağlayan Sistemik Mekanizmalar Var Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	36	0,65	0,65	0,65
HAYIR	19	0,35	0,35	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 36'sı (%65) bu yargıya evet yanıtını verirken, 19'u (%35) bu yargıya hayır yanıtını vermiştir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde yönetim kurulu üyelerinin büyük çoğunluğunun şirketi etkileyen önemli olaylardan haberdar olduğu söylenbilir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yönetim kurulu üyelerinin, görevlerinin tam olarak yerine getirebilmeleri için her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları gerektiği belirtilmiştir. Ancak ankete katılan şirketlerle ilgili gözlemlere göre, yönetim kurulu üyelerinin büyük kısmının şirket sahipleri olduğu ve bu kişilerin şirketin tüm yönetimini elinde bulundurdukları söylenbilir.

Tablo 22 : Yönetim Kurulu, Şirket ve Çalışanlar İçin Etik Kurallar Oluşturmuş Mudur?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	45	0,82	0,82	0,82
HAYIR	10	0,18	0,18	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 45'i (%82) yönetim kurulu, şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturmuş mudur? sorusuna evet yanıtını verirken, 10'u (%18) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde şirket ve çalışanlarına yönelik olarak yönetim kurulları tarafından etik değerlerle ilgili kuralların belirlendiği söylenebilir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yönetim kurullarının şirketle ilgili etik kurallar oluşturması gerektiği ve buna yönelik tedbirlerin yönetim kurları tarafından alınması gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 23 : Yönetim Kurulu Üyelerinde Bulunması Gereken Niteliklere (Bilgi, Beceri, Tecrübe Vs.) Şirket Esas Sözleşmesinde Yer Verilmekte Midir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	12	0,22	0,22	0,22
HAYIR	43	0,78	0,78	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 12'si (%22) bu yargıya evet yanıtını verirken, 43'ü (%78) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda, esas sözleşmelerinde yönetim kurulu üyelerinde bulunması gereken niteliklere yer verilmemiş olduğu söylenebilir. SPK Kurumsal Yönetim

İlkeleri'nin Yönetim Kurulları başlıklı IV. Bölümde, kurullara seçilecek yönetici adaylarında bulunması gereken özelliklere dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 24 : Yönetim Kurulunda İcradan Görevli Olan ve Olmayan Üyeler Bulunmak Mıdır?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	7	0,13	0,13	0,13
HAYIR	48	0,87	0,87	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 7'si (%13) bu yargıya evet yanıtını verirken, 48'i (%87) hayır yanıtını vermiştir. Buna göre, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin çoğunda icradan sorumlu olan ve olmayan yöneticilerin var olduğu söylenemez. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yönetim kurullarında icradan görevli olan ve olmayan üyelerin bulunması gerektiği ve bu üyelerin yarısından fazlasının icrada görev almamasının sağlanması gerektiğine değinilmiştir.

Tablo 25 : Şirket Menfaatlerinin Korumak İçin Yöneticilerin Görevden Ayrılmaları Durumunda Şirketin Rekabet Ettiği Başka Bir Şirkette Belli Bir Süre Çalışmayacağı ve Bu Hükme Uyulmaması Halinde Uygulanacak Yaptırımlar İş Akitlerinde Belirtilmiş Midir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVET	20	0,36	0,36	0,36
HAYIR	35	0,64	0,64	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticinin 20'si (%36) bu yargıya evet yanıtını verirken, 35'i (%64) bu yargıya hayır yanıtını vermiştir. Buna göre KOBİ niteliğinde bu işletmelerde yöneticilerin görevinden ayrıldıktan sonra rekabet edilen başka bir firmada çalışmasını engelleyici hükümlerin genel olarak yer almadığı söylenebilir.

Tablo 26 : Kurumsal Yönetim Sadece Kurumsal Yatırımcıların İşine Yarayan Bir Uygulamadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	0,18	0,18	0,18
Katılmıyorum	11	0,20	0,20	0,38
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	0,22	0,22	0,60
Katılıyorum	16	0,29	0,29	0,89
Kesinlikle Katılıyorum	6	0,11	0,11	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 21'i (%38) kurumsal yönetişimin sadece kurumsal yatırımcıların işine yarayan bir uygulama olduğuna katılmadığını belirtirken, 12'si (%22) bu konuda kararsız kalmışlardır. Bununla birlikte kurumsal yönetişimin sadece kurumsal yatırımcıların işine yaradığını düşünen yöneticilerin sayısı ise 25 (%40) olarak belirlenmiştir. Bu oranlara göre şirket yönetim kademelerinde görev yapan kişilerde kurumsal yönetişimin sadece büyük ölçekli, kurumsal açıdan ileri düzeydeki işletmelerin işine yarayacağı düşüncesi hakim olduğu söylenebilir.

Tablo 27 : Kurumsal Yönetim Kurallarına Uyduğumuzu Göstermek İçin Geliştirilen Jargondur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	0,13	0,13	0,13
Katılmıyorum	11	0,20	0,20	0,33
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	0,20	0,20	0,53
Katılıyorum	19	0,35	0,35	0,87
Kesinlikle Katılıyorum	7	0,13	0,13	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 18'i (%33) kurumsal yönetişimin, şirketlerin kurallara uygun olarak yönetildiğini göstermek üzere geliştirilmiş bir terim olduğu düşüncesine karşı çıkarken, 11'i (%20) bu konuda kararsız kalmış ve 26 kişi (%48) de bu düşüncüyü destekler bir görüş bildirmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğu kurumsal yönetişimin sadece kurumsal yatırımcıların işine yaradığı görüşü üzerinde birleşirken, aynı zamanda kurumsal yönetim tarzının kurallardan oluşan ve şirketlerinin bu kurallara uyduğunu göstermek üzere geliştirilen bir terim olduğu bilincindedir. Bu noktadan hareketle KOBİ'lerde görev yapan yöneticilerin kurumsal yönetişimi benimsemedikleri söylenebilir.

Tablo 28 : Kurumsal Yönetim Yabancı Yatırımları Çekmek İçin Uygulanan Bir Araçtır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,15
Katılmıyorum	22	0,40	0,40	0,55
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4	0,07	0,07	0,62
Katılıyorum	19	0,35	0,35	0,96
Kesinlikle Katılıyorum	2	0,04	0,04	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 30'u (%55) kurumsal yönetişimin yabancı yatırımları çekmek için uygulanan bir araç olduğu görüşüne katılmazken, 4'ü (%7) kararsız kaldığını belirtmiş ve 21'i (%39) bu konuda olumlu görüş bildirmiştir. Buna göre yöneticiler kurumsal yönetim uygulamalarının en önemli yararlarından olan yabancı yatırımların ülke içerisine girmesini sağlaması konusunda detaylı bir bilgi birikimlerinin olmadığı görülmektedir. Şöyle ki, KOBİ niteliğindeki firmaların yatırım ve istihdam sağlamada daha az maliyetli yabancı yatırımlardan yararlanma yerine KOBİ'lere yönelik teşviklerden yararlanma eğilimine yöneldikleri söylenebilir.

Tablo 29 : Kurumsal Yönetim Türkiye'ye Uymayan Bir Amerikan Buluşudur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	0,18	0,18	0,18
Katılmıyorum	25	0,45	0,45	0,64
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	0,20	0,20	0,84
Katılıyorum	9	0,16	0,16	1,00
Kesinlikle Katılıyorum	0	0,00	0,00	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 35'i (%63) kurumsal yönetişimin Türkiye'ye uymayan bir Amerikan buluşu olduğu düşüncesine katılmazken, 11'i (%20) bu görüşe karşı kararsız kalmış ve 9'u (%16) bu görüşe katıldıklarını belirtmiştir. Buna göre, KOBİ'lerde çalışan yöneticilerin kurumsal yönetişimi kendi şirketlerine ve ülkelerine uyan bir buluş olarak görmekteyken, uygulamada kurumsal yönetişimin zorluk derecesi yüksek, kural ve baskılar sonucu uygulandığı görüşünde oldukları söylenebilir.

Tablo 30 : Kurumsal Yönetim Türk Şirketlerinin Uluslar arası Piyasalarda Şansını Arttıracaktır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00	0,00	0,00
Katılmıyorum	11	0,20	0,20	0,20
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	5	0,09	0,09	0,29
Katılıyorum	27	0,49	0,49	0,78
Kesinlikle Katılıyorum	12	0,22	0,22	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 11'i (%20) kurumsal yönetişimin ülke sınırları dışında Türk şirketlerinin piyasa şansını arttıracığı görüşüne katılmazken, 5'i (%9) bu konuda kararsız görüş belirtmiş ve 39'u (%71) bu yönetim tarzının şirketlerin yabancı piyasalardaki şansını arttıracığı görüşünde bulunmuşlardır.

Tablo 31 : Kurumsal Yönetim Ucuz Finansman Sağlamaya Yardımcı Olacaktır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,15
Katılmıyorum	12	0,22	0,22	0,36
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	0,29	0,29	0,65
Katılıyorum	19	0,35	0,35	1,00
Kesinlikle Katılıyorum		0,00	0,00	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerin 20'si (%37) kurumsal yönetişimin ucuz finansman sağlamada yararlı olacağına katılmazken, 16'sı bu konuda kararsız görüş bildirmiştir. Bununla birlikte bu yönetim tarzının ucuz finansman sağlamada yardımcı olacağı görüşüne katılan yöneticilerin sayısı 19'(%35) dur. Buna göre KOBİ'lerde görev alan yöneticilerin çoğunun, kurumsal yönetişimin finansman ihtiyacını giderecek ucuz finansman temininde bir araç olarak kullanılabilceği görüşüne karşı oldukları ve kurumsal yönetişimin sadece beşeri açıdan şirketleri etkilediği görüşüne sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 32 : Kurumsal Yönetimin Uygulanması İçin Şirketlerin Kendilerinin İstekli Olması Gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	0,09	0,09	0,09
Katılmıyorum	0	0,00	0,00	0,09
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	0,22	0,22	0,31
Katılıyorum	26	0,47	0,47	0,78
Kesinlikle Katılıyorum	12	0,22	0,22	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerin 5'i (%9) kurumsal yönetişimin uygulanması konusunda şirketlerin kendilerinin istekli olması gerektiği görüşüne karşı katılmadıklarını belirtirken, 12'si (%22) bu konuda kararsız kalmış ve 38'i (%69) bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre sadece İMKB'de işlem gören şirketler için zorunlu tutulan kurumsal yönetişim ilkeleri, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde görev yapan yöneticiler tarafından da gönüllük ilkesiyle uygulanabileceği görüşünün hakim olduğu söylenebilir. Gerçekten de uygulamada KOBİ niteliğindeki şirketlerde kurumsallaşma planları gönüllülük temelli adımlar olarak görüldüğü söylenebilir.

Tablo 33 : Şirketler Kaçış Yolu Arayacağından Zorlama veya Yönetmeliklerle Bu Konu Gerçekleştirilemez.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	0,05	0,05	0,05
Katılmıyorum	4	0,07	0,07	0,13
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,27
Katılıyorum	33	0,60	0,60	0,87
Kesinlikle Katılıyorum	7	0,13	0,13	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 7'si (%12) şirketlerin bir kaçış yolu arayacağından, kurumsal yönetişimin zorlama veya yönetmeliklerde gerçekleştirilen bir konu olduğuna katılmadıklarını belirtmiştir. Buna karşı yöneticilerden 43'ü (%73) bu konuda olumlu görüş belirtmişlerdir. Buna göre, kurumsal yönetişimin bir gönüllülük temelli ilkeler bütünü olduğu KOBİ'lerde hakim olan görüşdür denebilir.

Tablo 34 : Türkiye'deki Hukuki Yapı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına Uygundur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00	0,00	0,00
Katılmıyorum	14	0,25	0,25	0,25
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	10	0,18	0,18	0,44
Katılıyorum	24	0,44	0,44	0,87
Kesinlikle Katılıyorum	7	0,13	0,13	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 14'ü (%25) Türkiye'deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına uygun olduğu görüşüne katılmazken, 10'u kararsız görüş belirtmiş ve 31'i (%57) de kurumsal yönetişimin uygulanması için Türkiye'de uygun bir hukuki yapının var olduğu görüşünde bulunmuştur. Buna göre, KOBİ'lerde çalışan yöneticilerin çoğu kurumsal yönetişimi Türkiye'ye uyan bir buluş olarak görmekle birlikte, bu uygulama için gerekli hukuki altyapının da ülkemizde mevcut olduğu görüşündedir.

Tablo 35 : Türkiye'de Şeffaflık Ancak Kanunların Zorlamasıyla Uygulanabilir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	0,13	0,13	0,13
Katılmıyorum	10	0,18	0,18	0,31
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	22	0,40	0,40	0,71
Katılıyorum	10	0,18	0,18	0,89
Kesinlikle Katılıyorum	6	0,11	0,11	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 17'si (%31) şeffaflığın kanun zorlamasıyla olmayacağı görüşünü belirtirken, 22'si (%40) bu konuda kararsız görüş belirtmiştir. Bununla birlikte 16 yönetici de (%29) kanunların zorlamasıyla şeffaflığın oluşabileceği görüşünü belirtmiştir. Buna göre; KOBİ'lerin faaliyetleri ile ilgili olarak şeffaflık açısından etik davranması konusunda kanun hükümlerinin etkili olup olmadığı tam belirlenemeyebilir. Ancak uygulamaya bakıldığında KOBİ niteliğindeki firmaların nihai hedeflerinin şirket sahiplerinin mal varlıklarındaki artışı sağlamak olduğu düşünüldüğünde, şeffaflıkla ilgili olarak uygulamada tereddütlerin olabileceği söylenebilir.

Tablo 36 : Şirketimizde Genel Kurula Toplantılarına İlişkin İdari Kurallar (Yeri, Tarihi, Gündemi, Vekalet vb.) Şeffaftır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	0,13	0,13	0,13
Katılmıyorum	5	0,09	0,09	0,22
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	0,16	0,16	0,38
Katılıyorum	25	0,45	0,45	0,84
Kesinlikle Katılıyorum	9	0,16	0,16	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 12'si (%22) şirket genel kurullarında idari kuralların şeffaf olduğu görüşüne katılmazken, 9'u (%16) bu konuda kararsız görüş belirtmiş ve 36'sı (%62) genel kurul ile ilgili idari kuralların şeffaf olduğunu belirtmiştir. Buna göre, KOBİ'lerde de ortak sayısı çok fazla olan büyük işletmeler gibi genel kurul ile ilgili idari kurallara büyük ölçüde uyulduğu söylenebilir.

Tablo 37 : Şirketimizin Tepe Yönetim Kadrosu Kendi Çıkarlarını Direkt Etkileyecek Şirket İşlemleri İle İlgili Maddi Kazançları Açıklamaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	0,13	0,13	0,13
Katılmıyorum	5	0,09	0,09	0,22
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,36
Katılıyorum	27	0,49	0,49	0,85
Kesinlikle Katılıyorum	8	0,15	0,15	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan yöneticilerden 12'si tepe yönetimin şirket işlemleri ile ilgili maddi kazançlarını açıklamadıkları görüşünü belirtirken, 35'i tepe yönetim kadrosunun şirket işlemleri ile ilgili maddi kazançlarını açıkladığı görüşünü belirtmişlerdir. KOBİ'lerdeki yöneticilerin çoğuna göre, tepe yönetim kadrosunun şirket işlemleri ile ilgili maddi kazançları açıkladığı düşünülebilir. Ancak gözlemlere göre belirtilen durumun aksine, özellikle şirket sahibi konumundaki tepe yönetim kadrosunun şirket işlemleri ile ilgili maddi kazançlarını açıklamadığı söylenebilir.

Tablo 38 : Bir Şirketin Önceliği Hakim Hissedarların Haklarını Korumaktır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,04	0,04	0,04
Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,15
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	0	0,00	0,00	0,15
Katılıyorum	42	0,76	0,76	0,91
Kesinlikle Katılıyorum	5	0,09	0,09	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 8'i (%15) bir şirketin önceliğinin hakim hissedarların haklarını korumak olduğu düşüncesine katılmazken, 47 yönetici (%85) bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, KOBİ'lerde bu anketi yanıtlayan yöneticilerin çoğunluğunun işletme sahibi olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin yönetimindeki temel hedefin şirket hissedarlarının mal varlıklarında artış yaratmaya yönelik faaliyetlerde bulunulması gerektiği düşüncesinde olduğu belirtilebilir.

Tablo 39 : Nihai Tüketiciler Şirketin Önemli Bir Paydaşıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	0,05	0,05	0,05
Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,16
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,27
Katılıyorum	30	0,55	0,55	0,82
Kesinlikle Katılıyorum	10	0,18	0,18	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden yalnızca 9'u (%16) nihai tüketicilerin şirketin önemli bir parçası olduğu görüşüne katılmazken, 6(%11) yönetici karar belirtmemiş ve 40 yönetici de(%73) nihai tüketicilerin şirketin önemli bir paydaşı olduğu görüşüne katılmışlardır. Buna göre; asıl amacı kısa vadeli kar elde ederek bölgesel bazda büyümek olan KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin, nihai tüketicileri esas pazar olarak gördükleri söylenebilir. Bununla birlikte bu ankete katılan KOBİ niteliğindeki bazı şirketlerin ara mamul ürettikleri de göz önüne alındığında %16'lık oran içerisinde bu şirketlerinde yer almış olabileceği belirtilmelidir.

Tablo 40 : İyi Bir Yönetim, Kar Payını Azaltma Ya da İşten Çıkartma Seçenekleri Arasında Kaldığında İşten Çıkarmayı Tercih Eder.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,11
Katılmıyorum	21	0,38	0,38	0,49
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	15	0,27	0,27	0,76
Katılıyorum	5	0,09	0,09	0,85
Kesinlikle Katılıyorum	8	0,15	0,15	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 27'si (%49) iyi bir yönetimin işten çıkarma ya da karlılığın azaltılması seçenekleri arasında işten çıkartmayı tercih eder düşüncesine katılmazken, 15'i (%27) karar belirtmemiş olup, 13'ü (%24) en iyi tercihin işten çıkartmak olduğu düşüncesine katılmakta olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre; KOBİ niteliğindeki bu firma yöneticilerinin karlılığın azaltılmasına göz yumabileceği söylenebilir. Ancak gözlemlere göre, özellikle 2009 yılında etkisini arttıran ekonomik kriz ile birlikte ankete katılan KOBİ niteliğindeki firmaların da çok sayıda işçiyi işten çıkardığı gözlemlenmiştir.

Tablo 41 : Paydaşlara Önem Veren Bir Yönetim, Şirketin Sektördeki Meşruiyetini Artırır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00	0,00	0,00
Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,11
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	0,33	0,33	0,44
Katılıyorum	23	0,42	0,42	0,85
Kesinlikle Katılıyorum	8	0,15	0,15	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 6'sı (%11) paydaşlara önem veren yönetimlerin şirket meşruiyetini arttıracığı görüşünde bulunurken, 18'i (%33) bu konuda kararsız kalmış ve 31'i (%57) paydaşlara önem vermenin sonucunda şirketin meşruiyetinin artacağı görüşünü belirtmişlerdir. Buna göre; ankete katılan yöneticilerin çoğunun paydaşlara önem vermenin şirketin karlılık ve meşruiyetini artırıcı bir etken olduğu görüşüne sahip olduğu söylenebilir. Ancak gözlemlere göre KOBİ niteliğindeki bu şirketlerin çoğunda paydaş olarak nihai tüketiciler kastedilmekle beraber, satış ve karlılığın artırılması için tüketicilere önem verilmesi gerektiği düşüncesinin hakim olduğu söylenebilir.

Tablo 42 : Şirket Paydaşları İle İlgili Yazılı, Resmi Şirket Politikalarınız Vardır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	0,13	0,13	0,13
Katılmıyorum	14	0,25	0,25	0,38
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,53
Katılıyorum	24	0,44	0,44	0,96
Kesinlikle Katılıyorum	2	0,04	0,04	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 21'i (%38) şirketlerinde paydaşları ile ilgili yazılı ve resmi olan şirket politikalarının olduğu görüşüne katılmazken, 8'i (%15) kararsız olduklarını belirtmiş ve 26'sı (47) şirket paydaşları ile ilgili yazılı ve resmi şirket politikalarının var olduğu görüşünü savunmuştur. Buna göre; KOBİ niteliğindeki bu firmaların çoğunda uygulanan paydaş politikalarının yazılı ve resmi olduğu söylenebilir. Ancak gözlemlere göre belirtilen durumun aksine paydaşlara yönelik yazılı ve resmi şirket politikalarının olmadığı söylenebilir.

Tablo 43 : Doğru ve Detaylı Raporlama Sadece Halka Açık Anonim Şirketler
Tarafından Değil, Tüm Anonim Şirketler Tarafından Uygulanmalıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	0,05	0,05	0,05
Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,16
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,31
Katılıyorum	26	0,47	0,47	0,78
Kesinlikle Katılıyorum	12	0,22	0,22	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 9'u doğru ve detaylı raporlamanın sadece halka açık anonim şirketler tarafından değil, tüm anonim şirketler tarafından uygulanması gerektiği görüşüne katılırken, 8'i (%15) bu konuda kalmış ve 38'i (%69) bu konuda destekleyici görüş bildirmişlerdir. Buna göre KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğunda hakim olan görüş doğru ve detaylı raporlamanın tüm anonim şirketlerde uygulanmasıdır. Ancak ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun limited şirket statüsünde oldukları göz önüne alındığında, bu oranların katılımcı şirketlerin dışındaki firmalar için genel bir anlam ifade ettiği görüşü belirtilebilir.

Tablo 44 : İş Sırlarını Gizliliği ve Şeffaflık Kavramları Çıkar Çatışmasına Neden Olur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	0,22	0,22	0,22
Katılmıyorum	8	0,15	0,15	0,36
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	0,20	0,20	0,56
Katılıyorum	16	0,29	0,29	0,85
Kesinlikle Katılıyorum	8	0,15	0,15	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 20'si (%37) iş sırlarının gizliliği ve şeffaflık çıkar çatışmasına neden olur yargısını katılmadığını belirtirken, 11'i (%20) bu konuda kararsız kalmış ve 24'i (%43) bu yargıyı desteklemiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde, özellikle fazla miktardaki vergi yükü nedeni ile şeffaflığın daha az önem verilen bir kavram olarak algılandığı, şirket yöneticilerinin çoğunun şirketin sahibi konumunda oldukları da göz önüne alındığında kendi çıkarlarını zedeleyecek her türlü bilginin gizli kalmasını istedikleri ve raporlamalarda tamamen şeffaf davranılmadığı söylenebilir.

Tablo 45 : Yüksek Vergi Yükü Şeffaflığı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	0,07	0,07	0,07
Katılmıyorum	6	0,11	0,11	0,18
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	0,16	0,16	0,35
Katılıyorum	13	0,24	0,24	0,58
Kesinlikle Katılıyorum	23	0,42	0,42	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 10'u (%18) yüksek vergi yükü şeffaflığı olumsuz yönde etkilemektedir yargısına katılmazken, 9'u (%16) bu konuda kararsız kalmış ve 36'sı (%66) bu yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre; KOBİ niteliğindeki bu firmalardaki vergi yükleri nedeniyle şeffaflık kavramının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. Bu durum, Tablo 44'deki görüşle birbirini desteklemektedir.

Tablo 46 : Artan Şeffaflıkla Türkiye Vergi Geliri Açısından Daha İyi Bir Duruma Gelecektir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,04	0,04	0,04
Katılmıyorum	4	0,07	0,07	0,11
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	5	0,09	0,09	0,20
Katılıyorum	18	0,33	0,33	0,53
Kesinlikle Katılıyorum	26	0,47	0,47	1,00
TOPLAM	55	1,00	1,00	

Ankete katılan 55 yöneticiden 6'sı (%11) artan şeffaflık ile Türkiye vergi geliri açısından daha iyi bir duruma gelecektir yargısına katılmazken, 5'i (%9) kararsız kalmış ve 44'ü (%80) bu yargıyı destekleyen görüş bildirmiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerdeki hakim olan görüşün; rasyonel açıdan da bakıldığında şeffaflığın vergi gelirlerinin etkileyen bir faktör olduğunun şirketler tarafından kabul edilmiş bir görüş olduğu söylenebilir.

3.5.6 Araştırmaya Yönelik Bulgular ve Öneriler

Antakya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki 55 firma yöneticisiyle anket yoluyla yapılan çalışmaya göre aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

A) Anketin A ve B Bölümünde yer alan genel bilgiler ve işletme ile ilgili bilgiler bölümündeki sorulara verilen cevaplara göre;

- A.O.S.B'de faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki firmaların %78'inde yönetici pozisyonunda erkek bireyler yer almaktadır.

- Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında %63'lük kısmın lise ve daha aşağı düzeyde eğitim almış yöneticilerden oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu firmaların yönetim kademelerinin yeterince eğitim almış profesyonel bireylerden oluşmadığı söylenebilir. Bu sonuca göre yapılması gereken; yönetici konumundaki bireylerin yönetici vasfıyla yönetim işlemini sürdürebilmeleri için daha deneyimli, profesyonel ve eğitim almış kişilerden oluşmasının sağlanmasıdır.

- Ankete katılan yöneticilerin %40'lık kısmının şirket sahibi olduğu görülmüştür. Gerek gözlemler sonucunda gerekse A.O.S.B'deki bu şirketlere uygulanan anket çalışması sonucunda şirket yönetimlerinin işletme sahiplerine bağlı olduğu, yönetim dışında şirketlerle ilgili diğer paydaş gruplarının daha geri planda yer aldığı söylenebilir.

- Araştırma sonucunda, ankete katılan şirketlerin yeni nesil şirketler olduğu ve büyük çoğunlukla yeni kurulmuş şirketlerden oluştuğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda ikinci ve diğer kuşaklara bu şirketlerin sağlıklı bir şekilde aktarılmasını

sağlamak için işletmelerde hakim olan yönetim anlayışlarında büyük ölçüde değişikliklere gidilmelidir.

B) Anketin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının ölçümüne yönelik sorulara verilen cevaplara göre aşağıdaki sonuçlar çıkarılmıştır.

- Araştırmaya katılan şirketlerin büyük bir çoğunluğunda pay devri herhangi bir şekilde tabii tutulmamıştır. Ancak bu konuda özellikle gözlemlere göre, payların büyük çoğunlukla şirket sahiplerine ait olduğu göz önüne alındığında, kurumsal bir yapıdan söz edilmesinin zor olduğu söylenebilir. Çünkü kurumsal şirketlerde pay yapılarına bakıldığında azınlık paylara sahip grupların da yer aldığı görülmektedir. Bu amaçla rasyonel hareket eden şirket yöneticilerinin esas sözleşmelerde pay devrini herhangi bir şarta bağlı tutmayacakları açıktır.

- Payların büyük çoğunlukla şirket sahiplerine ait olduğu A.O.S.B'deki işletmelerde asıl önemli olan şirket hissedarları yani şirket sahiplerinin haklarının korunması olduğu açık bir şekilde belirtilmiştir.

- Şeffaflık konusunda yöneticilere yöneltilen soruların yanıtlanma düzeylerine göre dağılımına bakıldığında; şeffaflığın bu ankete katılan şirketler için önemli bir olgu olmadığı, klasik yönetim anlayışıyla kar maksimizasyonunun ilk planda tutulduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte gözlemlere göre çoğu şirketin internet sitelerinin şirket tanıtımı amacıyla kullanıldığı, bu sitelerde herhangi bir mali tablo veya veriye rastlanmamıştır. Ancak kurumsal yönetim anlayışının uygulandığı şirketlerin internet sitelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uyum beyanları ile birlikte şirket mali tablolarına da rastlanmaktadır. Bu konuda KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin şeffaflık ilkesinin uygulanması konusunda kurumsal yönetim anlayışını uygulayan şirketlere göre geride kaldığı söylenebilir.

- Yönetim kuruluna yönelik ilkelerle ilgili yöneltilen soruların yanıtlanma düzeyine göre dağılımına bakıldığında; yönetim kurullarının şirket sahiplerinden oluştuğu, bu kurullarda alınan kararların esas olduğu ve yönetim kurullarında icradan görevli olan ve olmayan üyelerin çok az oranda yer aldığı belirtilmiştir.

Bu araştırma sonucuna göre; A.O.S.B'de faaliyet gösteren işletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışının yok denecek kadar az olduğu, bu işletmelerin kurumsal yönetimi sadece kurumsal yatırımcıların işine yarayan bir olgu olarak gördüğü söylenebilir.

Özellikle KOSGEB ve diğer teşvik kuruluşlarından finansman ihtiyacını sağlayan bu işletmelerin çoğunluğu (%55) kurumsal yönetişimi yabancı yatırımları çekmek için kullanılan bir araç olarak görmemektedirler.

Ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre; şirketlerin kurumsal yönetişimin yararlarının farkında oldukları, ancak bu anlayışın zorla ve baskılarla değil, gönüllülük ilkesi ile KOBİ'ler arasında yaygınlaşabileceğini düşündükleri belirlenmiştir.

Özellikle artan şeffaflığın çıkar çatışmasına neden olduğunu belirten A.O.S.B'deki işletmelerdeki yönetim anlayışına göre, ülkedeki yüksek vergi yükü şeffaflığı olumsuz etkilemektedir. Buna göre vergi açısından düşünüldüğünde, bu işletmelerdeki şeffaflık kavramının olumsuz yönde etkilendiği ve dolayısıyla hazırlanan raporların şeffaflık ilkesiyle bağdaşmayacak şekilde hazırlanmış olabileceği söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında A.O.S.B'deki faaliyette bulunan şirketlerde kurumsal yönetim ve buna yönelik ilkelere uyulmadığı, kurumsallaşma hakkında bilgi sahibi oldukları, ancak bu yönetim anlayışının daha çok büyük firmalar tarafından uygulanabileceği görüşünün benimsendiği anket sonuçlarına göre söylenebilir. Kurumsal yönetim anlayışının başlangıç noktasında olan bu şirketlerin ilke ve kuralları özümseyerek uygulama amacıyla yönetim tarzlarında değişikliğe gitmeleri gerekmektedir. Özellikle finansman sorunları açısından yatırımların şirket bünyesinde toplamasını sağlayan ve yeni nesil şirketlerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli rol oynayan kurumsal yönetim anlayışı A.O.S.B'deki KOBİ niteliğindeki şirketler gibi, ülkemizdeki diğer KOBİ'ler tarafından da benimsenmiş bir anlayış olmalıdır.

SONUÇ

Günümüz dünya piyasaları, rekabet, teknolojik değişim ve rekabetin en yoğun yaşandığı bir sürecin içinde bulunmaktadır. KOBİ'ler ise bu rekabet piyasasının vazgeçilmez unsurlarından biri olup, ülke ve dünya ekonomilerinde inkar edilemeyecek bir ağırlığa sahiptirler.

Dünya genelinde Türkiye KOBİ'lere en çok sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Özellikle istihdam olanakları yaratarak nitelikli elemanların yetişmesinde ve bu elemanların önemli deneyimler kazanmasında, ülkede bölgeler arası dengeli kalkınmanın sağlanmasında, bireylerin tasarruflara teşvik edilmesinde vb. ekonomik ve sosyal konuda Türkiye için yadsınamaz öneme sahip olan KOBİ'lerde, yöneticiler özellikle günümüz piyasalarında bir adım öne çıkmak için gerek yönetsel gerekse örgütsel açıdan birtakım arayışlara yönelmektedirler.

Geleneksel yönetim anlayışı içerisindeki KOBİ'lerin ömürleri kısa olmakla beraber, genellikle bu tarz yönetilen işletmeler etkin büyüme sürecinin yakalayamamakta ve birçok yönetim sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bundan dolayıdır ki; kurumsal bir kimlik kazanmanın en genel ifade ile tanımı olan kurumsallaşma, sürekli değişim ve rekabetin içerisinde KOBİ'lere büyük avantajlar sağlayacak önemli bir etkidir. Kurumsallaşma ile kastedilen, bu tür işletmelerin sahip oldukları bütün yetenek ve özellikleri ile rekabet ortamında hayatta kalmalarını sağlayabilmektir.

Yapılan çoğu araştırmada KOBİ niteliğindeki bu tarz işletmelerin kurumsal yönetim sürecinin gerisinde olduğu sonucuna varılmıştır. Antakya Organize Sanayi Bölgesi'nde de yapılan bu araştırmayla, KOBİ olarak tabir edilen "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler"de uygulanan yönetim tarzlarının ne derecede kurumsal bir kimlik kazandığını belirlemeye yönelik bir uygulama yapılmıştır. Araştırmaya katılan şirket yöneticilerine şirket yapıları, kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetim ile ilgili düşüncelerini içeren 3 grup soru anket yoluyla sorulmuş ve yöneticilerden cevaplamaları istenmiştir.

Uygulama sonuçları açısından bakıldığında A.O.S.B'de faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerle ilgili şu tespitlerde bulunulmuştur.

%78'ini erkeklerin oluşturduğu yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında %38'inin lise mezunu olduğu gözlenmektedir. Bu eğitim düzeyindeki yöneticilerin daha az bilgi birikimine sahip oldukları söylenebilir. Bu durum KOBİ'ler için sıkıntı yaratacak bir durumdur. Çünkü özellikle büyümek ve rekabette öncü olmak isteyen KOBİ'ler mesleki eğitim ve deneyim almış profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmelidir.

Ankete katılan yöneticilerinin çoğunluğunun (%40) işletme sahibi olduğu göz önüne alınır, yönetim konusunda KOBİ'lerin yaşayacağı sıkıntıların daha da artacağı ifade edilebilir.

Ankete katılan yöneticilerin temsil ettikleri işletmelerin büyük çoğunluğunun (%40) yeni nesil işletmeler olduğu gözlenmiştir. Özellikle kurumsallaşma ve bu anlamda kurumsal yönetim tarzının bu tip işletmelerde daha fazla etki yaratabileceğini ve bu tip işletmelerin kurumsal yönetim sürecine daha fazla odaklanabileceğini söyleyebiliriz.

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1. bölümü olan pay sahipleri ilkesi göz önüne alındığında A.O.S.B'deki KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda (%71) pay devrinin şirket esas sözleşmesinde herhangi bir şarta bağlı olmadığı gözlenmektedir. Zira Kurumsal Yönetim için belirlenen ilkelerde de bu tarz bir pay devrinin herhangi bir şarta bağlı olmaması gerektiği belirtilmiş olup, anket sonucu gözlemlenen bu durum A.O.S.B'deki KOBİ'ler açısından olumlu bir durumdur. Uygulamadaki gözlemler göre, şirket sahiplerinin şirket esas sözleşmesindeki payların hemen hemen hepsine hakim olduğu düşünülürse, bu gözlemin ortaya çıkması doğal bir durumdur denebilir.

Ancak KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük kısmında yasal zorunluluklar hariç kar payı dağıtım politikası uygulanmamakta olduğu gözlenmiştir. Buna göre, A.O.S.B'deki KOBİ niteliğindeki bu işletmelere potansiyel olarak yatırım yapmak isteyen pay sahipleri açısından bu durum olumsuz karşılanacaktır. Zira pay sahipleri açısından işletmelerde düzenli bir kar dağıtım politikasının olması gerektiği göz ardı edilemeyecek bir husustur.

Pay sahiplerinin haklarının korunması açısından, A.O.S.B'deki işletmelerin %85'inde esas olan hissedar haklarının korunması olduğu gözlenmiştir. Ancak uygulamaya katılan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun işletme sahibi olduğu

düşünülürse, bu konuda A.O.S.B'deki yöneticilerin şirket içi ve şirket dışı yöneticilerden oluşmadığı işletme ile ilgilenen potansiyel yatırımcıları tedirgin edecektir.

A.O.S.B'de faaliyet gösteren ve uygulamaya katılan KOBİ niteliğindeki işletmelerin %78'inde kamuyu aydınlatma konusunda bir birim ya da personel görevlendirilmediği gibi, bu işletmelerin %85'inde kamuyu aydınlatmaya yönelik bir bilgilendirme politikası bulunmamaktadır. Ancak kurumsal bir kimlik kazanan ya da kurumsal yönetişimi geleneksel yönetim anlayışına tercih eden KOBİ'lerde kamuyu aydınlatmak için bir birim ya da personel görevlendirilmesi gerektiği gibi bu bilgilendirmenin nasıl yapılacağına belirtildiği bir bilgilendirme politikası da olmalıdır.

Yapılan uygulamada A.O.S.B'de faaliyet gösteren ve uygulamaya katılan işletmelerin genelinde çalışanlara yönelik yönetime katılımı sağlayıcı ve destekleyici bir mekanizma ya da modelin olmadığı gibi, çalışanlarının çalışanların eğitim ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim planlarının çoğu işletmelerde(%82) yer aldığı gözlenmiştir.Ancak gözlemlere göre, A.O.S.B'deki bu işletmelerin çoğunda eğitim planları genellikle kritik noktadaki yönetici veya personele yönelik olup tüm çalışanları kapsamamaktadır.Bunun da KOBİ niteliğindeki bu işletmelerdeki çalışanlar arasında kurum kültürünün yaygınlaşmasını engelleyeceği söylenebilir.Bu konuda esas yapılması gereken eşitlik ilkesiyle hareket edilmesidir.

A.O.S.B'de faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin %73'ünde görev dağılımları ve tanımları çalışanlar arasında duyurulmuş olup, bu dağılım gözlemlere göre şifazen yapılmış bir duyurudan ibarettir. Kurumsal anlamada KOBİ niteliğindeki bu işletmelerde çalışanlara görev ve sorumlulukları yazılı olarak bildirilmeli ve bu bildirimler yazılı olarak diğer çalışanlara da duyurulmuş olmalıdır.

Uygulamada A.O.S.B'deki şirketlerin yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine yönelik yöneltilen sorularda büyük çoğunlukla, yönetim kurullarının yöneticilerin belirlediği stratejik hedefleri onayladığı (%75), yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının şirket esas sözleşmelerinde açıkça belirtildiği(%80), yönetim kurulu üyelerinin şirketle ilgili önemli olaylardan haberdar olmasını sağlayacak bir sistematik mekanizmanın var olduğu (%65), yönetim kurullarının şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturduğu gözlenmiştir.Ancak bu konuda

dikkat edilmesi gereken; gözlemlere göre yönetim kurullarının şirket sahiplerinden oluştuğu ve şirketlerin yönetici = şirket sahibi modeliyle yönetildikleridir. Buna göre KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin büyük çoğunluğunda kurumsal bir yönetim tarzından söz edilmeyebilir.

Ankete katılan yöneticilerin %40'ı kurumsal yönetimi sadece kurumsal yatırımcıların işine yarayan bir anlayış olarak görmekte olup, %48'i de kurallara uyulduğunu göstermek için geliştirilen bir jargon olarak görmektedir. Buna göre A.O.S.B'de KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin yönetim tarzının büyük olasılıkla geleneksel yönetim tarzına yakın olduğu söylenebilir. Bununla birlikte A.O.S.B'deki KOBİ'lerde hakim olan görüşlerden biri de; bu işletmelerde uygulanabilecek kurumsal yönetim modellerinin yabancı yatırımları çekmek için kullanılan bir araç niteliğinde olmadığı görüşüdür (%55). Bu noktada KOBİ'lerin özleri itibariyle ülkesel ya da bölgesel teşvik ve desteklere daha fazla yöneldiği söylenebilir.

Tüm bu gözlemlere rağmen, uygulamaya katılan yöneticilerin çoğu; düşünce itibariyle kurumsal yönetimin Türkiye'ye uyan bir yönetim tarzı olduğunu düşünürken (%63), Türk firmalarının uluslararası piyasalarda şansını arttıracakları düşüncesi de yoğun bir şekilde belirtilmiştir (%71).

Uygulamada gözlemlenen kurumsal yönetimin A.O.S.B'deki faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki firmalar tarafından gönüllülük temelli bir adım olduğu görüşü (%69) KOBİ'lerde kurumsal yönetimin kar maksimizasyonunun önüne geçemeyeceği fikrini verebilir. Bununla birlikte zorlama ve baskılarla kurumsal yönetimin oluşturulamayacağı görüşü (%73), KOBİ'lerin kurumsal yönetim sürecinin gerisinde olduğu sonucuna varılmasında etken bir rol oynadığı söylenebilir.

Bu gözlemler sonucunda KOBİ'lerin kurumsal yönetim anlayışını uygulayabilmeleri ve bunun sonucunda kurumsallaşabilmeleri için, kurumsal kültür, misyon ve vizyonları ile kurumsal amaçların çalışanlara tam olarak aktarılması, yönetim kademesinde görev alan yöneticilerin daha profesyonel niteliklere sahip kişilerden oluşması, çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve duyurulması gereklidir. Ayrıca katılımcı yönetim felsefesi beraberinde, ekip ruhu ve dayanışmanın oluşturulması sorunlu olmaktadır.

Katılımcı bir yönetim tarzıyla, KOBİ'lerin pay sahiplerine yönelik olarak benimsediği geleneksel yönetim anlayışından ayrılarak, ilkeler ve kurallara yönelik bir yönetim tarzı belirlenmelidir. KOBİ'ler geleneksel yönetim yapılarının yanında, toplumun haklarını gözeten, diğer bir ifade ile pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasında ilişkilerin, kuralların düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim anlayışı olan kurumsal yönetişim anlayışını benimsemelidirler.

Günümüz hızlı dinamikleri; ortan rekabet, küreselleşme ve ekonomik değişim kavramları ile sürekli karşı karşıya olan KOBİ'ler kurumsal yönetişim ilkeleri ve kurallarına bağlı değişime ve rekabete daha çabuk uyum sağlayacaklardır.

KAYNAKLAR

- www.kosgeb.gov.tr

- www.ozetkitap.com.tr

-www.ozetkitap.com Kurumsal Yönetim Analizi: Yönetim Kurulu İkilemleri
(Swissair Vak'a Çalışması)

http://www.ozetkitap.com/kurumsal_yonetim_analizi.pdf.

- www.spk.gov.tr

- www.tkyd.org.tr

- www.undp.org.tr

Açikel, G. (2006). Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi. Basel Bankacılık Denetim Komitesi. *Bankacılar Dergisi*.s:57 :85-104

Akdeniz, M.B. (2005). Kobi'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçerisindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (13): 69-91

Akın, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri",*Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. s.22:127-148.

Akış, B. (2005). Bilgi Maliyetlerinin Örgütsel Yapılara Etkisi. *Bilgi Dünyası Dergisi*. 219-236

Aksoy, T. (2006). Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes Oxley Yasası'nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler. *İSMMMO Yayınları*. Mart-Nisan.165:6-10

Aksoy, U.A., Çabuk, A. Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri.
<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s16/makale/c9s16m3.pdf> (22 Mayıs 2009)

Aksu, M. (2006). Transperency & Disclousure In The İstanbul Stock Exchange : Did IFRS Adoption and Corporate Governance Principles Makes a Difference? *Wroking Paper Series. Primeraly Draft*.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965301 (08 Şubat 2008)

Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi*. İstanbul: SPK Yayınevi.

Alexander, C.S., Miesing, P., Parsons, A.L. (2005).How Important Are Stakeholder Relationships?. *Academy Of Strategic Management Journal*.

Alövsat M., Aras, G. (2006). Türkiye'de Muhasebe ve Finansal Yönetim Uygulamalarında Etik Davranışları Etkileyen Faktörlerin Analizi.
http://www3.dogus.edu.tr/amuslumov/research/chapters/Etik_Muslumov_Aras_Turkce.pdf (27 Mayıs 2008).

Ararat, M. (2006). Yönetişim ve Şirket Değeri İlişkisi Üzerine Ne biliyoruz? *Kurumsal Yönetim Konferansı*. (ss 1-6), Düzenleyen Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Formu. 9 Mayıs 2006.

Ararat, M., Yurtoğlu, B.B. (2007). Corporate Governance and Global Competitiveness. *TUSIAD- Sabancı Üniversitesi Competitive Forum*. İstanbul:2007

Atamer, M. (2006). *Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi*. Uzmanlık Tezi. T.C Hazine Müsteşarlığı

Ay, S. (Temmuz 2008). Risk Sermayesi ve Kobi'lerin Finansmanında Risk <http://www20.uludag.edu.tr/~sbmyo/08-sosyalce/semay-9.html> (08 Şubat 2009)
Sermayesinin Önemi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. Yıl:4(2)

Ayub, M. (2008). *Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*. Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği Yayını. Mart 2008. Ankara http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CSR_Report_in_Turkish.pdf (2 Haziran 2008)

Baraz, B. (2004). Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetim Açısından Kritik Önemi; Eskişehir'de Bir Araştırma. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*.(s.s 763-775), Düzenleyen Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Eskişehir. 25-26 Kasım 2004

Batı, G.B. (2006). *Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, R., Sönmez, G. Kobi'lerin Verimlilik Sorunları Ve Çözüm Önerileri. http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/12caa42776b0cc6_ek.pdf (10 Nisan 2009)

Cansız, M. (2008). *Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB*. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı

Cansızlar D. (2006). *Kurumsal Yönetim ve Önemi, Kurumsal Şirket Yönetimi İçerisinde Bölüm*, SPK Yayın No: 196

Civan, M., Tekinkuş, M. (2002). Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci: Gaziantep Örneği. *ODTÜ VI. Uluslararası Ekonomi Konferansı*. Ankara: 11-14 Eylül 2002

Civan, M., Yaşar, Ö. (2005). Alie İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama. (s.s 258-276).*Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*. Düzenleyen TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. 13-14 Mayıs 2005

Coşkun, A. (2006). Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*.Yıl: 6. s.19 :119-136

Çalıpınar, H., Baç, U. (2007). Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. (7):445-458

Çelen, E. (2001). Bağımsız Denetimin Önemi, Yararları ve Kamuyu Aydınlatma İlkesi. *Mali Çözüm Dergisi*. Sayı:55

Çelik, E. (2007). *Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı; Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çiftçi, M. (2006). *Kobi'lerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolakoğlu, M. H. (2002) Kobi Rehberi, *TOOB Genel Yayın*. Yorum, Ankara & Small and Medium Sized Enterprises in Turkey Issues and Policies.OECD 2004

Çürük, T. (2004). Muhasebe Şeffaflığına Bağımsız Dış Denetimin Etkisi Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma; Türkiye Örneği. *ODTÜ Gelişim Dergisi*, cilt:31, 2.:149-165

Darman, G.M. (2005). Kurumsal Yönetimde Dünyadaki Gelişmeler. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı* (s.s:15-25). Düzenleyen TOOB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara:13-15 Mayıs 2005

Değirmencioğlu, Ç. (2006). *KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçi Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Deloitte, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ortak Yayını. *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey%28tr%29_cgs_nedirbuky_261206.pdf (28 Mart 2008)

Donaldson, L., Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal Of Management*,16, :49-65

Dura, Y.C. (2006). Mülkiyet Verimlilik İlişkisi: Mülkiyet Hakları Teorisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. Cilt: 13. 225-236

Emhan, A. (2007). Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:6 s.22 :247-258

Erdoğan, M. (2002). Muhasebe Denetim Ve Bağımsız Denetimin Gerekliği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5:51-63

Erkoç, Selim. (2006). *Kobi'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *C.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 4: 161-180

Freeman, E.R., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory And “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*. Vol.15 No:3. 364-369

Gompers, P.A., Ishii, J.L., Metrick, A. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal Of Economics*.

Göçenoğlu, C., Girgin, K.Z. (2005). Kurumsal Yönetişimin Türkiye’deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkisi. *IV.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*. Düzenleyen TOOB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

Gökalp, F. (2005). Genel Hatları İle Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi. *Analiz*. 5,14:107-115

Gönen, S., Çelik, M. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı. *Ege Üniversitesi Dergisi*. Cilt 5:1-2

Greenwood, M.,Gieri, H. (2005). Stakeholder Theory and The Ethics Of Human Resources Management. *Working Paper*. 47/05:4-9

Gregory, H.L. (2000). *The Globalization Of Corporate Governance*. Global Governance Issues. *Directors Monthly*. s. 6-14

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

Gürbüz, A.O., Ergincan, Y. (2004) Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi. *Geleneksel Finans Sempozyumu- 2004*. Düzenleyen Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü.

Gürbüz, O. (2005). *Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler*. Sempozyum Bildirisi. Belek/Antalya:21 Nisan 2005.

Heidrick & Struggless, Albert, C. (2009). Board In Turbulent Times, *Corporate Governance Report 2009*

Heidrick & Struggless, (2007). Corporate Governance In Europe 2007 Report, Rising The Bar.

www.heidrick.com/NR/rdonlynes/666FC928-1933-4F4B-B184-FBBE141313A9/0/HS_CorpGovEurope2007.pdf (16 Mart 2008)

IFAC , Enterprise Governance-Getting the Balance Right, 2004,:13

IFC/World Bank.(2005). The Irresistible Case For Corporate Governance. International Financial Corporation.

Karayel, M. (2006). *Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kayacan, M. (2006). *Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Tasarım Matbaacılık.

Kirdahy, M. (2007). Board ‘Serve Management, Not Shareholders’. http://www.forbes.com/2007/10/22/sarbox-regulation-shareholders-lead-govern-cx_mk_1022boards.html (13 Ocak 2008)

Koç, A. (2008). *Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeleri ile Limited Şirketlerde Müdürlerin Hukuki ve Cezai Sorumlulukları*. Bursa: Onur Hukuk Bürosu Yayınları

Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı İstanbul:Beta Yayıncılık

Kordam, A. (2002). *Kurumsal Şirket Yönetimi*. Harward Business Review. Türk Metal Sanayicileri Sendikası. İstanbul

KOSGEB. (2002). Kobi Rehberi. Ankara: 1.Baskı.

Kurumsal Risk Yönetim Servisler A.Ş. (2007). *İMKB 100 Şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması*.

http://www.kryss.com.tr/kurumsal_yonetim_arastirmasi_2007.doc (12 Şubat 2009)

LA Porta, R.ve diğerleri. (1997). Legal Determinants of External Finance. *Notional Bureau of Economic Research Working Paper*, No.5879

Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., McMillan, K. (2006). Guidelines For Family Business Boards Of Directors.*Family Business Review*, No:2, Vol: XIX :147-167

Lehmann, B. (2006). Corporate Governance And Hedge Fund Management. *Economic Review, Fourth Quarter*:81-91

Min, J.H., Prather, L.J. (2001). Tobin's q, Agency Conflicts, and Differential Wealth Effects Of International Joint Ventures. *Global Finance Journal*. 12

Müslümov, A., Aras, G., Özyıldırım, C. (2005). Macroeconomic Stabilization Programs And Financial Performance Of Small And Medium Sized Enterprises In Turkey. *Journal Of International Business and Entrepreneurship*. Vol:11(1) :19-40

Myers, R., (2003). Ensuring Ethical Effectiveness. *Journal Of Accountancy*. :28-33

OECD;İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü. (2004). Kurumsal Yönetim İlkeleri.Çev:Coşkun Can Aktan.
<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/oecd.pdf>
(17 Aralık 2007)

Okan, O. (2006). *Kurumsal Yönetim Yaklaşımı ve Ülkemizdeki Uygulanabilirliği*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okay, Ş. (2009). İleri İmalat Teknolojileri Kullanan KOBİ'lerin Sorunlarına İlişkin Bir Alan Araştırması: Denizli İli Örneği. *5.Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu*. Karabük:13-15 Mayıs.

Oktay, E., Günay, A. (2002). Türkiye'de Kobi'lerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri. *21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*. Düzenleyen Doğu Akdeniz Üniversitesi K.K.T.C. 03-04 Ocak 2002

Onur, D. (2007). *Kobi'lerde Yönetim Kuramları ve Bartın İli Kobi'lerinde Yönetim Modelleri Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Özalp, İ., Tonus, Z., Baraz, B. (2006). The Corporate Social Responsibility Concept Within The EU Negotiations: Research From Turkey. *South-East Europe Review*:71-86

Özalp, İ., Tonus, Z., Sarıkaya, M. (2008). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:8.s.1:69-84

Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:20 137-161

Panitchpakdi, S. (2006). Guidance On Good Practice In Corporate Governance Disclosure. *United Nation Conferance on Trade And Development*. New York:2006

Philips, R. (2004). Some Key Questions About Stakeholder Theory. *Ivey Business Journal*.:1-4

Redding, L.S. (2006). Social Security Reform And Corporate Governance. *The Journal Of Policy Reform*. Vol.2 No.3 :235-246

Sebilcioğlu, F. (2008). New Turkish Commercial Code: Challenge And Opportunities. *Annual Conference On U.S.-Turkish Relations*.
<http://www.the-atc.org/events/c08/content/presentations/B-2.FikretSebilcioglu.pdf>
(11 Mayıs 2009)

Sermaye Piyasası Kurulu.(2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri. Düzeltilmiş İkinci Yayınlanma Tarihi: 2005
http://www.tkyd.org/files/downloads/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf
(17 Aralık 2007)

Sermaye Piyasası Kurulu. (2004). Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları.
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=68&fn=68.pdf>
(12 Şubat 2008)

Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). İMKB Şirketler Tarfından 2005 Yılında Yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme.

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ; Seri:X, Md:12

Shleifer, A.,Vishny , R.A. (1994). Survey on Corporate Governance. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No.5554

SPK Seri: VIII, No:20. *Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği*

Süer, A.Z. (2003). Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı Ve Sonrası Gelişmeler. Muhasebe Denetim Sempozyumu. *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Sempozyumu*. İstanbul. 16-19 Nisan 2003

Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu*. SPK Denetleme Dairesi.Sayı: XIV-4/55-3.

Şen, E. (2004). Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. *İhracat Geliştirme Etüd Merkezi*.

Şenova, H. (15 Ocak 2009). *Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü*.

http://www3.dogus.edu.tr/amuslumov/research/chapters/Etik_Muslumov_Aras_Turkce.pdf (27 Nisan 2009)

Tatari, B.(Aralık 2003). Şirketlerin Toplumla İlişkilerinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *İzmir Ticaret Odası Yayını*. http://www.izto.org.tr/IZTO/webdocs/yayinlar/5246_begum.pdf (26 Ocak 2008)

Taymaz, E. (1997). Small And Medium-Sized Industry In Turkey. State Institute Of Statics, Ankara

Tekin, A.G. (2003). Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance), Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Denetimden Sorumlu Komiteler. *Ekonomistler Bülteni*.

Thomsen, S. (2004). *Corporate Values And Corporate Governance*. ISSN:1472-0701, Vol:4:29-36

Ticari Sırlar Kanun Tasarısı

Tomur, K. (2004). *Kobi'ler Ve Rekabet Politikası De Minis Kuralının Rekabet Hukukundaki Yeri, İşlevi ve Uygulama Prensipleri*.Yayın No:0147. Rekabet Kurumu Ankara.

Tonus, Z. (2005). *Kurumsal Yönetim Yaklaşımları*. Anadolu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.

Topçu, E. (2006). *Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Kobi'lerin Yeniden Yapılanması: Türkiye'deki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısının Teslimine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toprak, M.A. (2007). *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tudway, R. (2006). *Corporate Governance, Shareholder Value and Social Expectations*. *Emerald Groups Publishing Limited*, ISSN: 1472-0701, Vol:6:305-316

Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği*. Ankara: Turhan Kitabevi

Türk Ticaret Kanunu

Türk, U. (2007). *Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1.ve 2. OSB Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi.Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını. *Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklarda Yansımaları*.

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkeytr_cgs_anonim_ortakliklarda_yansimalari_280307.pdf (10 Haziran 2009)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2007). Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk.

www.tkyd.org/files/downloads/kyd_brosur_2009.pdf (04 Şubat 2009).

TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. Yayın No: TÜSİAD- T 2002/12-226

Uslu, Ş., Demirel, Y. (2002). KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. sayı.12: 173-184

Uslu, H.(2004). Modern Yönetim Muhasebesi Anlayışına Post –Modern Bir Yaklaşım. *Review Of Social Economic And Business Studies*. Vol:5/6:415-435

Uyar, S. (2007). *KOBİ'ler ve Kurumsal Yönetim*. <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/008/> (12 Mayıs 2008).

Uyar, S., Çelik, M. (2006). Sürekli Kamuyu Aydınlatma ve İnternet Ortamında Finansal Raporlama Sürecinde Kullanılan Diller. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:6, s.2

Uysal, A., Eroğlu, N. (2008). *Açıklamalı Ve Örnekli Kurumlar Vergisi Kanunu*. Ankara: Sözkesen Matbaacılık

Uzun, A.K. (2006). *Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulamaları: İMKB'de İşlem Gören Reel Sektör İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Denetim Komitesinin Varlığını Etkileyen Faktörler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum*. Yüksel Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, A. (2009). Girişimcilik ve KOBİ'ler İçin Kümeleşmenin Önemi. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.s.78-92

Verschoor, C.C.(2002). Ethics Of Enron “Whistle-Bowler” Ouestioned. *Strategic Finance*. s.:20-23

Yakhou, M., Dorweiler, V.(2004). Dual Reforms, Accounting And Corporate Governance. *Managerial Auditing Journal*. Vol:9 No:3. 361-377

Yakhou, M., Dorweiler, V.P. (2005). Corporate Governance Reform:İmpact On Accounting And Auditing. *Emerald Groups Publishing Limited*. Vol(5):39-44

Yılmaz, B., Alkan, A.T. (2006). Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. s.16: 729-738

Zahra, S., Neubaum, D.O., Huse, M. (2000). Entrepreneurship In Medium Size Companies: Exploring The Effects Of Ownership And Governance Systems. *Journal Of Management*. No:5. 947-976

EKLER

EK 1: Anket Formu

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ ALGILANMA BİÇİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



A- GENEL BİLGİLER

1- Doğum Yılıınız :(Lütfen Belirtiniz).....

2- Cinsiyetiniz :

- a- Kadın ()
b- Erkek ()

3- Eğitim durumunuz nedir?

- a- İlkokul ()
b- Ortaokul ()
c- Lise ()
d- Yüksek Okul ()
e- Lisansüstü ()

4- İşletmedeki ünvanınız nedir?

- a- Muhasebe Müdürü ()
b- Muhasebe Şefi ()
c- İşletme Sahibi ()
d- Pazarlama Müdürü ()
e- Genel Müdür ()
f- Diğer ()

B- İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

1- İşletmenizin türü ve faaliyet alanını nedir? (Lütfen Belirtiniz)

2- İşletmenizin kuruluş yılı :

- a- 1970 ve öncesi ()
b- 1971-1980 ()
c- 1981-1990 ()
d- 1991-2000 ()
e- 2001 ve üzeri ()

3- İşletmenizin personel sayısı :

- a- 1-9 ()
b- 10- 49 ()
c- 50- 250 ()

C- KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE İLGİLİ SORULAR

I- PAY SAHİPLERİ İLKESİ

- a- Şirketiniz ait esas sözleşmede pay devri herhangi bir şarta tabi tutulmakta mıdır?
b- Yasal zorunluluk halleri hariç olmak üzere şirkette kar dağıtım politikası var mıdır?
c- Genel kurul toplantı tarihinden önce pay defterine kayıt için belirli bir süre var mıdır?
d- Şirkette esas olan hissedar haklarının korunması mıdır?
e- Hissedarlar beklentilerini karşılayacak şekilde işletme faaliyetlerine yön verir mi?

EVET	HAYIR

II- KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK İLKESİ

- a- Kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere bir personel görevlendirildi mi?
b- Kamuya hangi bilgilerin açıklanacağı, bu bilgilerin ne şekilde ve hangi yollardan kamuya açıklanacağı gibi hususları içeren, yönetim kurulu tarafından hazırlanan ve genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunulan bir " Bilgilendirme Politikası " var mıdır?

EVET	HAYIR

- c- Şirketinize ait internet sitesi var mıdır?
d- Şirketlerin kamuyu aydınlatmaya yönelik en büyük araçlarından biri olan faaliyet raporlarında yer alması gereken bilgiler şeffaflık ilkesine uyum göstermekte midir?

EVET	HAYIR

III - MENFAAT SAHİPLERİ İLKESİ

- a- Şirketinizin paydaşlarını önem sırasına göre puanlayınız. (En önemsiz 1, en önemli 10)
- Azınlık Hissedarlar ()
 - Çalışanlar ()
 - Bayiler ()
 - Tedarikçiler ()
 - Müşteriler ()
 - Toplum ()
 - Alacaklılar ()
 - Rakipler ()
 - Devlet ()
- b- Şirket iç düzenlemelerinde şirket çalışanlarının şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller geliştirilmiş durumda mıdır?
c- Personel alımına ve terfi mekanizmasına ilişkin yazılı kriterler var mıdır?
d- Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim planları var mıdır?
e- Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme belirlenmiş ve çalışanlara duyurulmuş mudur?
f- Şirketin sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikası var mıdır?

EVET	HAYIR

3- Şirket hissedarlarına yönelik olarak;

- a- Şirketimizde, genel kurul toplantılarına ilişkin idari kurallar (yeri, tarihi, gündemi, vekalet vb.) şeffaftır.
- b- Şirketimizin tepe yönetim kadrosu kendi çıkarlarını direkt etkileyecek şirket işlemleri ile ilgili maddi kazançları açıklamaktadır.
- c- Şirketimizin tepe yönetim kadrosu ve Yönetim Kurulu Üyeleri aldıkları ücret ve primleri açıklamaktadır.

kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum

4-Bir işletmenin paydaşları ile ilgi olarak;

- a- Bir şirketin önceliği hakim hissedarlarının haklarını korumaktır.
- b- Nihai tüketiciler şirketin önemli bir paydaşıdır.
- c- Paydaşlara önem veren bir yönetim, şirket karlılığını artırır.
- d- İyi bir yönetim, kar payını azaltma ya da işten çıkarma seçenekleri arasında kaldığında işten çıkarmayı tercih eder.
- e- Paydaşlara önem veren bir yönetim, şirketin sektördeki meşruiyetini artırır.
- f- Yönetimin görevi, paydaşları ile ilgili sadece kanunen gerekli işlemleri yapmaktır.
- g- Türkiye'de paydaş haklarını konuşmak için çok erkendir.
- ı- Şirket paydaşları ile ilgili yazılı resmi şirket politikalarımız vardır.
- j- Şirket paydaşlarıyla ilgili yazılı resmi şirket politikaları herkes tarafından görülebilecek şekilde yayınlanmaktadır.

5- Şirket raporları ile ilgili olarak;

- a- Doğru ve detaylı raporlama sadece halka açık şirketler tarafından değil tüm anonim şirketler tarafından uygulanmalıdır.
- b- İş sırlarının gizliliği ve şeffaflık kavramları çıkar çatışmasına neden olur.
- c- Yüksek vergi yükü, Türkiye'de şeffaflığı olumsuz yönde etkilemektedir.
- d- Artan şeffaflıkla Türkiye vergi geliri açısından da daha iyi bir duruma gelecektir.
