

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE (KOBİ) KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNİN GELİŞİMİ: VAN İLİ ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR
İnönü Üniversitesi, İşletme Bölümü
Lutfiye13@hotmail.com

ÖZET

Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu gelişmeler, ekonomileri olduğu kadar işletmeleri de uluslararası ölçünlere uymaya zorlamaktadır. İşte kurumsal yönetim, işletmelere bu ölçünleri sunmaktadır. Kurumsal yönetim; katımlı ve demokratik bir yönetim anlayışıdır. Temel ilkeleri: Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik.

Türkiye, KOBİ'leri çok olan bir ülkedir. KOBİ'ler, büyüme, gelişme ve uluslararası piyasalara açılma durumunda pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bazıları, bu sorunları çözemeyerek yaşamlarına son vermekteler, bazıları ise kurumsallaşmayla başarıya ulaşmaktadırlar. İşte KOBİ'lerin hem varlıklarını sürdürebilmeleri, hem de kaynak darboğazını aşabilmeleri için kurumsallaşmaya gitmeleri gerekmektedir.

Van'da yapılmış olan bu araştırmada KOBİ'lerin kurumsal yönetim sürecinin gerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

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

ABSTRACT

In nowadays, the world has been in the process of globalization, competition and technological change. These changes have coerced both the economies and companies to adopt some international standards. The corporate governance offers to firms these standards. The corporate governance is a participative and democratic type of management. The basic principles of corporate governance are egalitarianism, transparency, responsibility and accountability.

There are a lot of small and medium scale firms in Turkey. These firms face many problems as they grow, develop and enter international markets. While some firms end their lives because they cannot solve these problems, some others achieve success through institutionalization. Therefore, in order both to continue their existence and to solve their source problems, they have to institutionalize.

In this research that was carried out in Van, it was concluded that small and medium scale firms have fallen far behind this corporate governance process.

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

1. TEORİK ARKAPLAN

1.1. Kurumsal Yönetişim Kavramı

Katılımlı demokrasinin gelişmiş şekli olarak nitelendirilen "yönetişim" kavramı, farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kavram "karşılıklı yönetim", "etkileşim içinde yönetim" tarzında anlamlandırılmakta olup, bu açıdan, "sivil toplum" ve "özyönetim" kavramlarının gelişimiyle yakından ilintilidir (Uçkan).

Katılımcı politikalarla toplum içerisinde en geniş konsensüsü sağlayarak topluluk merkezli bir yönetim anlayışına ulaşmayı amaçlayan "yönetişim" kavramı; özyönetim yaklaşımının "demokrasinin etkinleştirilmesi" idealini daha ileriye taşımaktadır (Uçkan).

Yurttaşlara ve sivil toplum kuruluşlarına kamu bilgilerine erişim hakkı tanınmaksızın, ne demokratik katılımdan, ne de yönetiminin şeffaflığından söz edilebilir. Kapalı bir yönetim ise, totaliter bir tutuma, yolsuzluk olaylarına, aşırı merkeziyetçilikten dolayı tıkanan bir yönetime yol açacaktır (Uçkan).

Yönetişim, yukarıda belirtildiği gibi, yönetim süreci içerisinde yer alan tüm tarafların konsensüsü üzerinde temellenmiş kuralların, yine bu tarafların sürece etkin katılımıyla uygulanabilir olması anlamına gelmektedir. Bu açıdan, yönetişim "kualite" ya da "gevşek yönetim" olarak algılanmamalıdır. Aksine, yönetişim mekanizması "katılımcılık," "ortaklık," "paydaşlık," "etkililik," "verimlilik" ve "sürdürülebilirlik" gibi değerlerle ilgilidir. (Uçkan)

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'ne (TUSİAD) göre, kurumsal yönetim, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda işletmelerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma sürecidir (Özilhan, 2002). Türk işletmelerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmelerinin, yabancı kuruluşların Türkiye'deki yatırımlarının önünün açılmasının, Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan ülkemizin Avrupalı işletmeler karşısında rekabet gücü elde edebilmesinin, ancak geleneksel ahhap-çavuş yönetim anlayışının terk edilerek kurumsal yönetişim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanacağı açıktır.

Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü (OECD) tarafından yapılan tanımda ise, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu yönetim yapısı, yönetim kurulu üyeleri, müdürler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi işletme üyeleri arasındaki hakları, sorumlulukları, kurumsal ilişkiler hakkında karar almak için kuralları ve prosedürleri belirler. Bunu yaparken aynı zamanda işletme amaçlarının ortaya konduğu yapı ve bu amaçlara ulaşmak ve gidişatı gözden geçirmek için gerekli araçları da sağlar (Paton, 2002). Bu bağlamda, kurumsal yönetişim ilkelerinin işletmede uygulanması o işletmenin değerini arttıracaktır (Lins ve Warnck, 2004).

Bir başka kaynakta kurumsal yönetişim kavramı; işletmenin bağımsızlığı için güç ve sorumluluğun beraber değerlendirilmesi olarak ele alınmıştır (Puffer ve McCarthy, 2003). Kurumsal yönetişim görüşü, çoğu bağımsız yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulunu destekler. Dışarıdan katılan yöneticilerin işletmeyi bağımsız olarak yöneteceklerine inanılır. Bu örgütsel tasarım altında, menfaat çatışmaları kaçınılmaz olabilir ve yürütücü yöneticiler daha nesnel değerlendirilebilir (McCarthy ve Puffer, 2002).

Daha genel bir ifadeyle, kurumsal yönetişim, işletmelerin yönetimi ve kontrolü (Özere, 2000) bunların hissedarların menfaati açısından gözetimi ile ilintilidir (Zapparoli, 2002). Kurumsal yönetişimin güncelleşmesinin nedenleri arasında; uluslararası ölçünlerin önem kazanması (Puffer, 2003), finansal pazarların entegrasyonu, finansal risklerin artması, işletmelere yönelik toplumsal beklentilerin değişmesi, yetersiz raporlama, denetçilerin verimsizliği, yöneticilerin fahiş maaşlar alması, iflaslar ve sahtecilik gibi olumsuzluklar yer almaktadır.

1.2. Kurumsal Yönetişimin Doğuşu ve Gelişimi

Bir miktar sermayesi olan ve bağımsız çalışmayı arzulayan veya zihninde bir iş planı bulunan ve bu planı risk sermayesi gibi kuruluşlardan destek alarak uygulamaya aktaran kişiler, öncelikle bir şahıs şirketi olarak yerel pazarlara girerler. Bu işletmelerin kurucuları, aynı zamanda hem sermayedar hem de yönetici konumundadır. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınır (Atılğan). İşletmelerin yönetiminde ailelerin de etkisi vardır. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden oluşmaktadır. Çalışanlar arasında usta-çırak şeklinde bir etkileşim söz konusudur. Bilgi ve beceri babadan oğula geçmektedir. İşletme formal bir yapıya dönüşmemiştir. Yazılı prosedürler yoktur. İşler ve ilişkiler, informal şekilde yürür. Bu da soruna doğrudan sonra müdahale etmeyi ve geçici çözümler üretmeyi gerektirir (Atılğan). Temel olarak bu nitelikleri taşıyan küçük işletmelerde kurumsal yönetişim mekanizmasına gereksinim duyulmamıştır.

Başarılı küçük işletmeler zamanla kendilerini ispatlamakta, pazar paylarını genişletmektedirler. Bu gelişmeye bağlı olarak hem üretilen ürüne talep edilen miktar artmakta hem de çalışan işgücü sayısı çoğalmaktadır. Artık işletme sahibi, işletmedeki tüm işlerle doğrudan ilgilenemez duruma gelmiştir. Ayrıca çözemediği sorunlarla karşılaşmaktadır. İşte, işlerin çoğalması ve işletmenin büyümesi sonucu, ücret karşılığında çalışan profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmuştur. Bu bağlamda, sermayedar ile profesyonel yönetici işletmenin yönetimi konusunda anlaşma yapmaktadırlar. Ayrıca işletme yöneticisi, artan sermaye ihtiyacını karşılamak amacıyla; öncelikle ortaklara, sonra kurumsal yatırımcılara ve çok sayıda küçük yatırımcıya açılmaktadır. Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrıldığı bu aşamada kurumsal yönetim ihtiyacı gündeme gelmektedir.

Daha sonra profesyonel yöneticiler, işletmeyi sermayedarın menfaati doğrultusunda yönetmek ve kontrol etmek görevini yönetim kuruluna devretmişlerdir. Kurumsal yönetim yönetim kurullarında fırsatçı yöneticilere karşı işletme sahipleri ve hissedarların menfaatlerini dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır (Puffer, 2003). Türkiye’de yirminci yüzyılda yönetim kurulları genellikle sermayeyi temsil eden aile fertlerinden, eski ve yeni yöneticilerden ve büyük ortakların temsilcilerinden oluşmaktadır.

21. yüzyılda yaşanan küreselleşme, rekabet ve teknolojinin hızla yayılması sonucunda işletmeler; ulusal pazarlar yetersiz olduğu için uluslararası pazarlara açılmışlar ve ulusal sermaye yetersiz olduğu için de uluslararası kaynaklara yönelmişlerdir. Ancak uluslararası sermayeye ulaşmak için uluslararası ölçünlere uymak gerekmektedir. Bu bağlamda, uluslararası ölçünler ve bağımsız denetim kuruluşları oluşturulmuştur. Uluslararası ölçünlere ulaşmak için kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan; eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini pratik yaşama aktarmak gerekmektedir.

Eşitlik: Tüm etkinliklerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılmasıdır.

Şeffaflık: Ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulmasıdır.

Sorumluluk: İşletme yönetimindeki tüm etkinliklerin mevzuata, esas sözleşmeye ve işletme içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesidir.

Hesap verebilirlik: Yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine hesap verme zorunluluğudur.

Bu gelişmeler doğrultusunda; uluslararası finansman ve yatırım kuruluşları, yatırım yapmadan ve kredi tahsis etmeden önce işletmenin finansal başarımı ile birlikte yönetim başarımını da dikkate almaya başlamışlardır.

2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ

Kurumsal yönetim konusunu işletmelerin uygulamaya aktarabilmeleri için öncelikle kurumsallaşmış bir örgütsel yapıya sahip olmaları gereklidir. Bu bağlamda, KOBİ’ler öncelikle kurumsallaşma konusunda irdelenmiştir. Elde edilen sonuca göre kurumsal yönetim süreci yorumlanmıştır.

2.1. Araştırma Konusunun Önemi

Gelişmiş dünya ülkelerinde kurulu bir düzenin ve nesnel uygulamaların varlığı, yadsınamaz bir gerçektir. Bu ortamda, kaosun nadir olarak -genellikle olağanüstü zamanlarda- görüldüğü ve yıkıcı etkisinin düşük olduğu, eski düzene kısa süre sonra daha güçlü olarak ulaşıldığı bilinmektedir.

Uluslararası kuruluşların etkin ve verimli işleyişi kuşkusuz ki, kurumsallaşma sürecinin iyi kurulmuş olması ile ilintilidir. Ulusların gelişmişlik düzeyi ve varlıklarını asırlar boyu devam ettirmeleri de bu sürecin iyi uygulanmasıyla ilgilidir. Kişisel uygulamaların çok az olduğu, nesnelüğün sözkonusu olduğu, siyasal bozukluğun bulunmadığı yerde de kurumsallaşmadan bahsetmek mümkündür. Bugün derin devlet-sığ devlet ayırına gidilmekte ve toplumsal yozlaşmanın kaynağı araştırılmaktadır.

Türkiye’deki durum ise; gerçekte ekonominin varlığını uzun zaman sürdürmüş olmasına rağmen, kurumsallaşma sürecinin katettiği mesafenin kısa olmasıdır. Kuşkusuz ki, bu sürdürülebilirliğin sebebi, cumhuriyetin kurucusu lider Atatürk ile ilgilidir. Ancak içinde bulunduğumuz toplumsal yapı irdelendiğinde; gerçekten büyük olumsuzluklar yaşandığını görmek mümkündür. Bu olaylar, bir şekilde tesadüf sonucu ortaya çıkmakta ve kaynağı irdelendiğinde, etik dışı davranışlara dayalı olduğu görülmektedir. Bu tarz davranışlar insanların düşüncelerinde soru işaretleri bırakmakta ve devletin gücü sarsılmaktadır.

İşte ülke genelindeki bu olumsuzluklar, sistemin bir birimi olarak kurum ve işletmelerdeki informal uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Kuşkusuz ki, değişme ve gelişmelere adapte olmak ve küçük işletme

sınıfından çıkarak büyük işletme grubuna girmek; hemen her KOBİ'nin hedefleri arasında yer alır. İşte KOBİ'lerin bu hedeflere ulaşamamalarının nedenleri; örgütsel yapıları, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim sürecine girememiş olmalarıdır. Hala eski geleneksel yönetim uygulamaları ile ileriye gitmeyi hedeflemektedirler. İşte bu çalışmanın önemi, bizim KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinin başında olduklarını bilmemize rağmen, bu irdelemeyi yapmamızdaki amaç; kurumsallaşma sürecine girerlerken öncelikli olarak yapmaları gerekli işleri sıralamak ve onlara ışık tutmaktır.

2.2. Araştırma Konusunun Amacı

Araştırmanın amacı; Van ili KOBİ'lerinin kurumsal yönetim sürecinde mevcut durumunu ortaya koymak, bu konuda ilerleme kaydedememelerinin yarattığı sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir.

Kurumsal yönetim sürecinin işletmelerin varlıklarının devamı açısından gerekliliğini vurgulamak ve iş gelişimi ve işletme büyümesinin bununla ilintili olduğunu belirtmektir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmı hazırlanırken türkçe ve yabancı yazın taraması yapılmış ve ulaşılan kaynaklardan yararlanılmıştır. Ampirik çalışmada ise özellikle araştırma soru kağıdı olmak üzere, gözlem ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Soru kağıdındaki verilerden; işletme sahip ve yöneticileri ile işletmenin kurumsal kimlik bilgileri kapalı uçlu sorulardan, doğrudan kurumsal yönetim konusundaki veriler de açık uçlu sorulardan elde edilmiştir.

Araştırmanın evreni, Van Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletme yöneticileridir. Örneklem ise evreni oluşturan KOBİ'ler arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

Araştırma soru kağıdı ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS çözümleme programına yüklenerek değerlendirilmiştir. Değerlendirme esnasında gözlem ve görüşmeden elde edilen veriler de dikkate alınmıştır. Toplam olarak 200 adet araştırma soru kağıdı işletme yöneticilerine bizzat araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmıştır. Soruların yanlış anlaşılmasını önlemek amacıyla, deneklerden araştırma soru kağıdını hemen doldurmaları rica edilmiş ve gerekli yerlerde açıklamalar yapılmıştır. Dağıtılan araştırma soru kağıdından 150 adeti geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %75'dir.

3. BULGULAR, OSAKYEN MODELİ, SONUÇ VE ÖNERİLER

3.1. Bulgular

Araştırma soru kağıdı ile toplanan verilere gözlem ve görüşme tekniği ile elde edilen veriler de eklenerek, bulgular ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 1:Cinsiyete göre dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	147	99,3
Bayan	1	0,7
Toplam	148	100,0

Van'da yapılmış bu çalışmada, beklendiği gibi KOBİ yöneticilerinin çoğu erkeklerden oluşmaktadır. Kadın yönetici ise, sadece bir kişidir. Erkek deneklerin sayısının çok olması, hem ildeki kadınların eğitim düzeyinin düşük olması hem de kentin sosyo-kültürel yapısı ile ilgilidir.

Tablo 2: Yaşa göre dağılım

Yaş	Frekans	Yüzde
18-24 yaş	8	5,4
25-34 yaş	58	39,2
35-44 yaş	51	34,5
45-54 yaş	24	16,2
55-+ yaş	7	4,7
Toplam	148	100,0

Girişimcilerin yaş grubuna göre dağılımında; yüzde 39,2'si 25-34 yaş arasında, yüzde 34,5'i de 35-44 yaş arasında bulunmaktadır. Deneklerin çoğunun genç yaş grubunda yer alması, ya işletmenin henüz kurulduğu ya da ikinci veya üçüncü nesle yeni devredildiğinin göstergesidir.

Tablo 3: Eğitim düzeyine göre dağılım

Eğitim	Frekans	Yüzde
Yüksek Lisans ve Doktora	8	5,4
Lisans	55	37,2
Lise	60	40,5
Meslek Lisesi	6	4,1
Ortaokul	11	7,4
İlkokul	8	5,4
Toplam	148	100,0

İşletme sahiplerinin geneli lise mezunudur. Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitilmiş denek sayısının azınlıkta olmaması, kent açısından önemli bir gelişmedir.

Tablo 4: İşletme ünvanına göre dağılımı

İşletme Ünvanı	Frekans	Yüzde
Anonim Şti.	35	23,6
Limited Şti.	67	45,3
Kollektif Şti.	46	31,1
Toplam	148	100,0

İşletme ünvanı açısından; işletmelerin yüzde 68,9'u sermaye şirketi, (yüzde 23,6 anonim şirket+yüzde 45,3 limited şirket) ve yüzde 31,1'i ise şahıs şirkettir. Şahıs şirketlerinin gerçek manada anonim şirket ünvanına dönüşmesi, işletmelerin kurumsallaşması için önemli bir aşamadır. Araştırma soru kağıdı doldurtulurken yapılan gözlemlerde, anonim şirket ünvanını taşıyan pek çok işletmenin bu ünvanı sadece tabelaya yansıttığı gerçek manada anonim şirket niteliklerini taşımadıkları gözlenmiştir. Araştırıldığında, bu işletmelerin devletin sunduğu bir takım imkanlardan yararlanmak (vergi indirimi, Van-Kapıköy sınır kapısından İran ile sınır ticareti yapabilmek) amacıyla formalite icabı alınmış olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5: İşletmenin yaş dağılımı

İşletmenin Yaşı	Frekans	Yüzde
1-4 yıl	32	21,61
5-14 yıl	62	42,1
15-24 yıl	25	17
25-34 yıl	17	11,7
Yanıtsız	12	8,1
Toplam	148	100,0

Kurumsal yönetişimin temel ilkelerinden olan süreklilik ilkesine göre, işletmenin yaşam süresi, işletme sahip veya yöneticisinin ömrü ile sınırlı değildir. Bu bağlamda işletmenin yaşam süresi, süreklilik açısından bir göstergedir. Kuşkusuz ki yaşı büyük olan işletmelerin kurumsallaşma konusunda daha iyi olması beklenir. Ancak 25-34 yıl yaş grubu arasında bulunan işletme, yüzde 11,7'dir. İşletmelerin yüzde 17'si 15-24 yıl ve yüzde 42,1'i de 5-14 yıl yaş grubunda yer almaktadır.

Tablo 6: İşletmede çalışan toplam işgücünün dağılımı

İşletmede toplam işgücü sayısı	Frekans	Yüzde
1-9 işgücü	55	37,2
10-24 işgücü	37	25
25-49 işgücü	20	13,5
50-99 işgücü	9	6,1
Yanıtsız	27	18,2
Toplam	148	100,0

İşletmede toplam işgücü sayısı açısından, yüzde 37,2'lik payı 1-9 arası işgücü oluşturmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça katılım oranı düşmektedir. Bu bağlamda araştırma konusu işletmelerin genelinin küçük ölçekli işletme sınıfına girdiği söylenebilir. Küçük işletmelerde kurumsal yönetim açısından önem arz eden, yönetim kurulları yoktur (Lausten, 2001). Toplam çalışan sayısı dikkate alındığında, kentte holding işletmelerin yokluğu görülebilir.

Tablo 7: İşletmede bulunan uzman sayısına göre dağılım

İşletmede çalışan uzman sayısı	Frekans	Yüzde
1-9 uzman	55	37,2
10-24 uzman	8	5,4
25+ uzman	1	,7
Hiç uzman çalışmamakta	83	56,1

İşletmede çalışan uzman sayısına göre ise, işletmelerin yüzde 56,1'i hiç uzman çalıştırmadıklarını belirtmişlerdir. 1-9 arasında uzman çalıştıran işletme oranı ise, yüzde 37,2'dir. Nitelikli işgücü çalıştırmanın kurumsal yönetim açısından önemi dikkate alındığında, bu açıdan kurumsallaşmanın düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 8: İşletmenin kurucu dağılımı

İşletmeyi kuran kişi	Frekans	Yüzde
İşletmenin şu andaki sahibi	110	74,3
Aile bireylerinden biri	25	16,9
Başkasından devir alındı	15	10,1
Diğer	2	1,4

“İşletmeyi kim kurdu?” sorusuna deneklerin yüzde 74,3'ü işletmenin şundaki sahibi, yüzde 16,9'u aile fertlerinden birisi ve yüzde 10,1'i ise başkasından devir alındı yanıtını vermişlerdir.

Tablo 9: İşletmede karar verici konumundaki kişilerin dağılımı

İşinizle ilgili önemli konularda kararlar kim tarafından veriliyor?	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi	69	46,6
Yönetim kurulu	49	33,1
Aile ve akrabalarla birlikte işletme sahibi	2	1,4
Profesyonel yönetici	6	4,1
Ortaklar	25	16,9

Önemli kararların işletme sahibi tarafından alındığı işletmelerde; kurucu, hem sermayedar hem de yönetici konumundadır. İşletme sahibi, sermayedarı ve yöneticisi aynı kişi olduğundan bu işletmede kurumsal yönetim mekanizmasına gereksinim duyulmamaktadır. Yüzde 46,6'lık bir oranı oluşturan bu işletmelerde hem kişisel hem de otoriter bir yönetim söz konusudur. İşlerin çoğalması ve işletmenin büyümesi sonucunda zamanla profesyonel yönetici istihdamına gerek duyulmaktadır. Bu durumda artık kararlar ücret karşılığında çalıştırılan profesyonel yöneticilere bırakılmaktadır. Ancak profesyonel yönetici oranı; yüzde 4,1'dir. Bu aşamada yani sahiplik ile yönetimin ayrılması durumunda kurumsal yönetim ihtiyacı gündeme gelmektedir.

Profesyonel yöneticilerin işletmeyi sermayedarın menfaati doğrultusunda yönetmesini sağlamak ve kontrol etmek görevini yönetim kuruluna devretmesi ile kurumsal yönetim ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kararlar yönetim kurulu tarafından alınmaktadır. Bu araştırmada işletmelerin yüzde 33,1'i önemli kararların yönetim kurulu tarafından alınmakta olduğunu belirtmişlerdir. Ancak burada yönetim kurulunun nasıl oluştuğu ve eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim açısından temel ilkelerin uygulanıp uygulanmadığı önemlidir.

Tablo 10: Önceki dönemdeki etkinlik durumunun dağılımı

Daha önce bir işletme kurdunuz mu?	Frekans	Yüzde
Evet	71	48
Hayır	74	50
Yanıtsız	3	2
Toplam	148	100

Yöneticilerin yüzde 48'i daha önceki dönemlerde başarılı veya başarısız işletme kurma biçiminde girişimlerinin olduğunu söylerlerken, yüzde 50'si bunun ilk etkinlikleri olduğu yanıtını vermişlerdir. Yüzde 2'si de yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 11: Önceki dönemdeki etkinliğin devam durumu

Daha önceki yıllarda kurulmuş olan işletme/işletmelerin etkinliklerinin devam edip etmediği	Frekans	Yüzde
Devam ediyor	69	46,7
Devam etmiyor	41	27,7

Kurumsal yönetişimin devamlılık ilkesine göre, işletmelerin etkinlikleri veya yaşamları kişilere bağlı değildir. Kişiler ölebilirler, hasta olabilirler veya iş değiştirebilirler v.b., Durum ne olursa olsun kurumsallaşmış bir işletmede çok ciddi manada değişimler dahi işletme yönetimini olumsuz etkilemez. Ancak kişisel yönetimin egemen olduğu şahıs işletmelerinde bunun tam tersi sözkunudur. Hatta iflas durumunda işletme sahibi tüm mal varlığı ile sorumludur. Daha önceki dönemlerde kurmuş oldukları işletmelerini ve etkinliklerini devam ettiremeyen işletme oranı, yüzde 27,7'dir. Devam ettiren hatta büyüyen, gelişen ve farklı alanlarda yatırımlarda bulunan işletmelerin oranı da yüzde 46,7'dir.

Tablo 12: Önceki dönemdeki etkinliğin başarısızlık nedenleri

Etkinliğinizi sürdürememenizin nedeni	Frekans	Yüzde
Finansman darboğazı	7	4,7
Yoğun rekabet ortamı	10	6,8
Hammadde temininde güçlük	5	3,4
Pazarlama/satış konusunda yetersizlik	4	2,7
Talep yetersizliği	4	2,7
Kuruluş yeri seçiminde hata	1	,7
Devletin ekonomi politikalarındaki istikrarsızlık	12	8,1
Ortaklar arasında anlaşmazlık	5	3,4
Yönetim hataları	1	,7
Diğer	11	7,4

Denekler genel olarak etkinliklerini sürdürememe nedenlerini; yoğun rekabet ortamına (yüzde 6,8) ve devletin ekonomi politikalarındaki istikrarsızlığa (yüzde 8,1) bağlamışlardır. Oysa işletmenin başarısı yönetimle doğrudan ilintilidir. Sayılan tüm başarısızlık nedenlerinin kaynağı iyi yönetimin olmamasıdır. Buna karşılık başarısızlıklarını yönetim hatalarına bağlayan sadece bir işletmedir. Bunların dışında yöneticilerin belirttikleri diğer durumlar: Yeni bir işletme kurulması, şehir değiştirilmesi, askerlik yapma zorunluluğu, bağımsız bir statüye sahip olma, sanayi koşullarının zor olması, yönetim yokluğu, iş değişikliği.

Deneklerin bizzat kendilerinin belirttikleri nedenler incelendiğinde, yönetim yokluğu hariç, etkinliği sonlandırmayı gerektirecek geçerli bir sebep bulunmamaktadır.

Tablo 13: İşletme sermaye yapısının gelecekte olması istenilen şekli

Gelecekte işletmenizin sermaye yapısını ne yönde değiştirmeyi düşünüyorsunuz?	Frekans	Yüzde
Ferdi mülkiyet	18	12,2
Yabancı ortaklık	6	4,1
Halka açık anonim şirket	22	14,9
Borsaya girmek	4	2,7
Diğer	5	3,4
Değiştirmeyi düşünmüyorum	80	54,1

Sermaye yapısında, bir değişiklik yapmayı düşünmeyen statükoyu sürdürmek isteyen işletme sayısı, önemli bir farkla öndedir. İşletmelerin yüzde 12,2'si ferdi mülkiyet olarak kalmayı düşünmektedirler. Bu durum KOBİ yöneticilerinin değişim ve gelişime açık olmadığının göstergesidir. Halka açık anonim şirket olma isteği ise yüzde 14,9'dur. Kurumsal yönetim açısından bir ilk adım olarak kabul edilen anonim şirket olma arzusunun dahi düşük olması, bu alanda yaşanan bir olumsuzluktur. Bunların dışında yapılmak istenen değişimler: Ortaklardan ayrılma, aile fertleriyle ortaklık kurma.

Tablo 14: Hizmetlerinden Yararlanılan Kuruluşların dağılımı

Yatırımlarınız gerçekleştirirken hangi kuruluşların imkanlarından faydalandınız?	Frekans	Yüzde
Üniversite	2	1,4
KOSGEB	16	10,8
Sektör kuruluşu	12	8,1
Özel kuruluşlar	21	14,2
Yatırım bankaları	11	7,4
Meslek odaları	17	11,5
Diğer kamu kuruluşları	9	6,1
Yatırım ve finansman danışmanları	8	5,4
Diğer	24	16,2
Hiçbiri	18	12,15

Sadece iki işletme (yüzde 1,4) üniversiteden yatırımlarını gerçekleştirme aşamasında faydalandığını belirtmiştir. Bu durum, üniversite-sanayi işbirliğinin çok düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca doğrudan KOBİ'lerin gelişimi ve desteklenmesi amacıyla kurulmuş olan KOSGEB'dan yararlanma oranı da çok düşüktür (yüzde 10,8). Diğer alternatiflere katılım oranının düşük olduğu dikkate alınırsa, işletmelerin bu kuruluşların varlığından pek haberdar olmadığı söylenebilir. İşletmelerin yüzde 12,15'i ise bu kuruluşların hiçbirinden yararlanmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmeler, içe kapanık, kapalı sistem anlayışı ile hareket eden sadece aile üyelerinden destek ve yardım alan dış dünyada olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmayan dolayısıyla kurumsallaşamamış işletmeler olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin bu kuruluşların dışında faydalandıkları kaynaklar şunlardır: Kamu ihale kurumları, aile fertleri, kendi mesleki bilgileri, Tarım Bakanlığının ilgili kuruluşları.

3.2. OSAKYEN Modeli

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular doğrultusunda bir model oluşturulmaya çalışılmıştır: Modele OSAKYEN adı verilmiştir.

3.2.1. Modelin Tanıtılması

OSAKYEN'in açılımı; orta sanayi kurumsal yönetim enstitüsü.

OSAKYEN'in Vizyonu

- Ülkenin özel sektör kuruluşlarını yüksek başarımlı, rekabetçi, iyi yönetilen ve hissedarların menfaatini düşünen işletmeler konumuna getirmek.
- İşletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilmesini, uluslararası ölçünlere ulaşmalarını ve devamlılık bilincine varmalarını sağlamak.

OSAKYEN'in Misyonu

- Orta sanayi işletmelerini kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konusunda eğitmek, bu konudaki sorunların çözümüne katkıda bulunmak ve yol göstermek.
- Uluslararası kurumsal yönetim kuruluşları ile devamlı işbirliği yapmak, gelişmeleri orta sanayi kuruluşlarına aktarmak.

Bu vizyon ve misyon ile hareket edecek olan OSAKYEN, KOSGEB'in önderliğinde, yönetim ve denetimde bir birim olarak kurulacaktır. Enstitü üyeleri, kurumsal yönetim alanında bilgi donanımlı insanlardan oluşacaktır: Bu kişilerin hem pratik hem de teorik yeterliliğe sahip olması arzulanan bir durumdur. Ancak olumsuz yönde düşünülerek –sahip olunan bilginin tek taraflı olduğu farz edilerek- üyelerin bir kısmının pratik kurumsal yönetim uzmanı, bir bölümünün de teorik kurumsal yönetim uzmanı olmasına özen gösterilmelidir. Bir başka ifadeyle, pratik kurumsal yönetim uzmanının holding işletmelerin yönetim kurulu başkan veya üyelerinden olması, teorik yönetim uzmanının ise üniversite öğretim üyelerinden seçilmesi uygun olacaktır. Üyeler seçilirken, gönüllülük ve kurumsal yönetimin orta sanayi işletmelerinde geliştirilmesi konusunda kendini adanmış kişilerden olmasına dikkat edilecektir.

Bu enstitü, orta sanayi işletmelerinin kurumsal yönetim ve kurumsallaşma üzerine eğitimi ve bilinçlenmesine önem verecektir. Öncelikle orta boy işletmeler olarak belirli bir büyüklüğe gelmiş ve kritik yaşam aşamasına girmiş dolayısıyla aşmakta zorlandığı sorunlarla karşılaşmış işletmeler belirlenecektir. OSAKYEN, dönüşüm durumunda olan işletmelerin bu dönemi yaşamlarına son vermeden atlatmaları ve sonraki etkinliklerini de bilimsel temeller üzerine kurmalarına çalışacaktır.

Belirlenmiş olan orta sanayi işletmelerine kurumsallaşma ve kurumsal yönetim eğitim etkinlikleri düzenlenecektir. Ayrıca seminerler, paneller ve kongreler yapılacaktır.

Eğitim etkinliğinin süresi ve programı, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi tespit edilerek belirlenecektir. Etkinlikler periyodik olarak değerlendirilecek ve işletmeler hakkında raporlar hazırlanacaktır. Mezun işletmeler için başarı belgesi verilecektir. Bu belge; işletmeler tarafından anonim şirket ünvanı alınırken kullanılacaktır. Hatta bu ünvanı alabilmek için kurumsal yönetim enstitüsü tarafından verilecek başarı belgesi, başvuru koşulu olacaktır. Böylece ünvanın nitelikli-niteliksiz her isteyen işletme tarafından kullanımı engellenecektir. Anonim şirket ünvanını taşıyan işletmeler, bu ünvanı sadece tabelalarına aktarmakla kalmayıp aynı zamanda gerekli niteliklere de sahip olacaklardır.

Kurumsal yönetim enstitüsü üyeleri, eğitim süreci esnasında değerlendirmelerde dikkate almak üzere işletmelerin yönetim kurulu toplantısına da katılacaklardır. Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulama durumları tespit edilebilecek ve toplantıya gerektiği zaman önerilerde bulunmak üzere katkıda bulunabileceklerdir.

Kurumsal yönetim enstitüsü, bu konudaki ilgili kuruluşlarla devamlı etkileşim halinde olacak ve gelişmeleri ülke orta sanayi işletmelerine aktaracaktır. Enstitü, özellikle Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Derneği) ile işbirliği içinde bulunacaktır.

3.2.2. Modelin Getireceği Yararlar

Kurumsal Yönetişim Enstitüsünün başarımı ile orta sanayi işletmeleri dünya pazarında uluslararası ölçünlere ulaşacaklardır. Bu durum, KOBİ'lerin dünya pazarına girmelerine ve devasa işletmelerle rekabet edebilmelerine olanak sağlayacaktır. Kurumsal yönetim eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinin pratik yaşama aktarılması, yabancı yatırımcıların Türkiye'ye gelmelerini teşvik edecektir.

Ulusal ekonominin kalkınmasına katkıda bulunacaktır. Orta boy işletmeler, kritik yaşam dönemlerini kurumsal yönetim enstitüsünün desteği ile risksiz geçireceklerdir. Büyüme ve gelişme hedeflerini gerçekleştirirken telef olmak yerine, geleceğin holding işletmelerinin tohumu olacaklardır. Ayrıca hem enstitünün uzman desteği ile hem de profesyonel yönetici istihdamı ile bilimsel bilgi ve ilkeleri kurumlarına aktaracaklardır. Anonim şirket ünvanını taşıyan işletmeler, bu ünvanın gerektirdiği niteliklere sahip olacaklardır.

Orta sanayi işletmeleri ile KOSGEB arasında daha yakın bir etkileşim oluşacaktır. KOSGEB danışmanlık hizmetini daha iyi yaparak kalitesini arttıracaktır. Ayrıca, KOSGEB kendisine bağlı bu alt birimin etkin çalışması durumunda kurumsal amacına ulaşacaktır.

3.2.3. Kurumsal Yönetişimi Kur: Oburlaşmayı Durdur

Bu slogan, dünyadan ve Türkiye’den örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.

ABD’de dev enerji şirketi Enron’un iflası ile ilgili olan “Enron Skandalı” yaşandıktan sonra tüm dünya ülkelerinde kurumsal yönetişimin önemi anlaşılmıştır. Ancak, enron skandalı batının bu konudaki eksikliklerini ortaya çıkarmak açısından eşsiz bir deneyim olmuştur. Dünya bankası ve IMF (Uluslararası Para Fonu)’in gelişmekte olan ülkelere, yönetim kurullarının profesyonelleştirilmesi ve kurullarda menfaat çatışmasına girmeyecek bağımsız üyelerin bulunması için özel fon ayırması ve OECD’nin 1998 yılında “iyi yönetim” ilkelerini içeren özel rapor hazırlaması, dünyanın bu konuya verdiği önemi göstermektedir.

Türkiye’de ise kurumsal yönetişim eksikliğinin sonuçları yakın tarihten izlenebilir. Kasım 2000 ve şubat 2001 krizleri ile pek çok banka fona devredilmiş, borca batan, iflas eden işletmelerin bilançoları hala çıkarılmamıştır. Bu dönemde “Bu işletmeleri kim yönetmekteydi?”, “Kurumsal yönetişim yerleşmiş olsaydı, bu işletmeler kriz karşısında yine iflas ederler miydi?” vs. sorularına verilecek yanıtlar önem kazanmıştır. Bu dönem irdelendiğinde, bazı işletmelerin icra ve yönetim kurullarında emekli generalleri, ünlü profesörleri ve duayen diyebileceğimiz deneyimli isimleri görmek mümkündür. O halde bu çöküşün esas nedenleri nelerdir?

Sonuç olarak, Türkiye’de en kısa zamanda “Derin İşletmeden Kurumsal Yönetişime” geçilmesi ve ulusal kurumsal yönetişim ağının örülmesi gerekmektedir.

3.3. Sonuç ve Öneriler

Van ili KOBİ girişimcilerinin bir kişi hariç tamamının erkek olduğu görünmektedir. Erkek egemen toplumsal yapının işletmelere de yansımış olduğu söylenebilir. Kadınların çalışma oranının düşük olduğu bu kentte, kadınların yapabileceği işler ve roller tanımlanmış ve sınırlanmıştır. KOBİ’lerde, perde arkasında, kadın, aktif rol oynasa dahi bu gibi araştırmalarda ve resmi imza ve işlerde erkek önplana çıkmaktadır. Çok çeşitli alanlarda görev alan ve kimliklerini ispatlamış olan kadınların girişimci olarak işletme kurmaları ve geliştirmeleri açısından teşvik edilmeleri ve bu konuda KOBİ’leri destekleyen KOSGEB gibi kuruluşların da aktif rol almaları gerekmektedir. Ayrıca başarılı bayan girişimcilerin gelecek zamanda yönetim kurullarına katılmaları ve stratejik nitelikli kararların alınmasında görüş belirtmeleri, ortamın çeşitlenmesi ve olayların farklı bakış açısından değerlendirilmesi için önemlidir.

Önemi yadsınamayan konulardan biri de, eğitimidir. Bu çalışmada KOBİ yöneticileri çoğunlukla lise eğitimlidir. Geleneksel yönetimden çağdaş yönetime dönüşüm aşamasında, özellikle işletme sahiplerinin eğitim düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Hatta toplumsal olarak özellikle kadınların eğitime önem verilmesi ve onların bilinçlenmesi, girişimci olarak iş yaşamına atılmalarına katkıda bulunacaktır. İşletme sahiplerinin eğitim açığının kapatılmasında OSAKYEN modelinin katkısı olacaktır. Üstelik bu eğitim, doğrudan iş yaşamına yönelik olduğu için daha etkili ve verimli olacaktır.

Bu çalışmada anonim şirket ünvanını taşıyan pek çok şirketin bu ünvanı sadece tabelaya yansıttığı, gerçek manada anonim şirket niteliklerin taşımadıkları gözlenmiştir. Araştırıldığında, bu işletmelerin devletin sunduğu bir takım imkanlardan yararlanmak (vergi indirimi, Van-Kapıköy sınır kapısından İran ile sınır ticareti yapabilmek) amacıyla formalite icabı alınmış olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum; işletmelerin görünürde büyümüş ve gelişmiş olduğu fakat özde KOBİ sınıfı içinde yer aldığı anlamındadır. Kentin gelişmişlik düzeyinin yanlış yorumlanmasına neden olacağı için ciddi bir sorundur. Sorunun çözümü için bu ünvanın verilmesi işleminin daha ciddi yapılması ve bir takım ölçünler getirilmesi önerilebilir.

Araştırmanın yapıldığı bu işletmelerde, profesyonel yönetici istihdamının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Kararların daha çok işletme sahipleri tarafından alındığı otoriter yönetim anlayışı hakimdir. Otoriter ve kişisel yönetim anlayışından çağdaş yönetim uygulamasına geçebilmek için profesyonel yönetici istihdamı gerekli olsa da KOBİ’lere maddi külfet getireceği için olmazsa olmaz koşul olarak kabul edilmemelidir. Bu konuda KOBİ’lere destek olacak başta KOSGEB olmak üzere pek çok kuruluş mevcuttur. Bunlar araştırılarak, değişim ve gelişim için yardım alınmalıdır.

Ulaşılan önemli sonuçlardan bir tanesi de, daha önceki dönemlerde girişimde bulunmuş olan işletmelerin hemen hemen yarısının bu etkinliklerini günümüze taşıyamamalarıdır. Kurumsallaşma açısından devamlılık ilkesinin uygulanmaya aktarılamamasıdır.

Daha önceki dönemlerde kurulmuş olan işletmelerin etkinliklerini günümüze dek getirememelerinin nedenleri genelde kişisel etmenler olarak belirtilmiştir. Ancak gerçek sebep irdelendiğinde, temelde yönetim

yetersizliğinden kaynaklandığı görünebilir. Bu bağlamda daha etkili ve verimli bir yönetim için kurumsallaşma yönünde çaba sarfetmek gerekmektedir.

Son olarak, toplumda KOBİ'leri desteklemeye yönelik olarak kurulmuş bulunan farklı kuruluşların hizmetlerinden yararlanması, sadece maddi destek olarak algılanmaktadır. Eğitim, bilgi, kurslar vs. gibi hizmetlerden yararlanma gereği duymamaktadır. Bu da oldukça önemli bir sorundur. Özellikle KOSGEB, KOBİ'leri kendilerine hizmet sunan farklı kuruluşlar hakkında bilgilendirilmelidir. Ayrıca üniversiteler de KOBİ'lere kritik yaşam aşamasında kurumsallaşmadan nasıl faydalanacağı konusunda önderlik yapabilir. Üniversite-KOBİ işbirliği teşvik edilmelidir. Geleceğin devasa işletmeleri-KOBİ'ler-üniversiteler vasıtasıyla bilimsel temeller üzerine oturtulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Atilgan, T. Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt.
- Lausten, M. (2001), "CEO Turnover, Firm Performance and Corporate Governance: Empirical Evidence on Danish Firms", *International Journal of Industrial Organization*, 20:(3), 391-414.
- Lins, K.V. ve Warnock, F.E. (2004). Corporate Governance and the Shareholder Base, www.ecgi.org/wp.
- McCarthy, D ve Puffer, S. (2002), "Corporate Governance in Russia: towards a European, US, or Russian Model?", *European Management Journal*, 20: (6), 630-640.
- Özgen, B ve Temizel, Ö. (2000). Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?, <http://www.saydamlik.org/kamusal.doc>.
- Özilhan, T. (2002). Kurumsal Yönetim; Türkiye'de İş Hayatının Değişen Çehresi, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği.
- Paton, J. (2002). Kurumsal Yönetim; Türkiye'de İş Hayatının Değişen Çehresi, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği.
- Puffer, S. M. ve McCarthy, D. J. (2003), "The Emergence of Corporate Governance in Russia, *Journal of World Business*", *Journal of World Business*, 38:(4), 284-298.
- Uçkan, Ö. "E-State, "E-Democracy and the E-Governance Model: Freedom to Access Information as a Priority Principle", www.stradigma.com.
- Zapparoli, P. (2002). Kurumsal Yönetim; Türkiye'de İş Hayatının Değişen Çehresi, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği.