T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİ'LERDE YÖNETİM KURULU YAPISININ VE YÖNETİM KURULU KARARLARININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ

AYHAN YASAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2016

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİ'LERDE YÖNETİM KURULU YAPISININ VE YÖNETİM KURULU KARARLARININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ

AYHAN YASAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE

2016

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ....14.01.2016.... tarih ve 2016/01..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..10../02/2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ayhan Yasan'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof Dr. Cemal Zehir

ÜYE : Prof. Dr. Halit Keskin

ÜYE : Prof. Dr. Oya Erdil

ÜYE : Prof. Dr. Hüseyin İnce

ÜYE :Doc. Dr. Haluk Tanrıverdi

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu tez; Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) kapsamında yönetim kurullarının şirket performansı üzerine etkisini araştırmaktadır.

Gelişen ve küresel sistem içinde aktif rol almak isteyen Türkiye'de KOBİ'ler TÜİK 2014 istatistiklerine göre girişim sayılarının % 97'sini, bu girişimlerdeki toplam istihdamın % 75'ini oluşturmaktadır. Geleneksel iş modelleriyle çalışan KOBİ'lerin kendi kültür coğrafyalarında edindikleri tecrübeyi, küresel literatürde gelişen işletme kavram ve modelleri ile bu kapsamda düzenlenen uyum yasaları çerçevesinde geliştirebilmeleri gerektiği açıktır. Geçmiş yıllarda genellikle kişilere "güven" ve "kefalet" esasına dayalı yürüyen KOBİ ticari faaliyetlerinin, yakın gelecekte genellikle "kurum (corporation) itibarı" ve "sözleşme" esasına göre devam edeceğini öngörmek zor değildir.

Sahiplerinde biriken bilgi, beceri, karar verme gücünün zorunlu olarak yönetim kurullarında şekilleneceği bu süreçte ülkemizdeki KOBİ'lerin yönetim kurulları ile bu kurulların yapısı ve özelliklerinin şirket performansına etkisini ölçmek için yönetim kurulu olan ve olmayan 703 tüzel kişiliği haiz işletmede yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışmalarıyla ölçümler yapılmıştır. Üretilen ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizlerini müteakiben hipotezler çeşitli istatistiksel programlarla analiz edilmiştir.

Analizler neticesinde bir yönetim kurulu olan KOBİ'lerin olmayanlara göre daha yüksek performans sağladığı ve yönetim kurullarının kaynak üretebilme gücünün performans üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğuna yönelik bulgular en dikkat çekici sonuçlardır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Kurumsal Yönetişim, Yönetim Kurulu, Firma Performansı

SUMMARY

The aim of this thesis is to investigate the impact of the corporate board on the company performance within the scope of small and medium sized enterprises (SME) in Turkey.

According to the Turkish Statistical Institute (TurkStat) statistics from 2014 in Turkey that is developing and aiming to take an active role in global system , SMEs comprise 97% of the number of enterprises and 75% of the total employment. It is obvious that there is a need to develop the experience gained by SMEs working with traditional business models in their own geography, cultural environment, within the framework of developing business concepts and models in the world literature and adjustment laws enacted in this context. Trade activities of SMEs carried out in the past years based on the principles of “trust” and “vouch” for each other, in the near future will be continued based on “corporate reputation” and “contract”.

In the process when the knowledge, skills and decision-making authority of owners mandatorily shaped by corporate boards to evaluate the impact of those boards and their structure and characteristics on SMEs in Turkey the measurements of 703 enterprises having legal entity and with or without corporate boards have been made by conducting face to face surveys. Following the reliability and validity analyses of scales, hypotheses have been analyzed by various statistical programs.

Findings such as SMEs with corporate boards provide higher performance than those without corporate boards and that the ability of corporate boards to produce resources has a significant and strong effect on the performance are the most remarkable results of the performed analyses.

Key Words: Small and Medium sized Enterprises, Corporate Governance, Corporate Board, Company Performance

TEŞEKKÜR

Gerek yüksek lisans ve gerekse doktora çalışmaları için beni teşvik eden, doktora çalışmam süresince her türlü yardımı ve rehberliği benden esirgemeyen hocam Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e; özellikle tez konusu belirlenmesi ve kaynak taramasında yardımlarından dolayı Prof. Dr. Halit KESKİN'e; onun nezdinde tüm İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi saygıdeğer Hocalarıma, tez izleme Komite Üyesi olarak tanıdığım ancak ilerleyen zamanda her ihtiyaç duyduğumda zaman ayırarak büyük nezaket gösteren Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ'ye teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KOBİ TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	6
2.1 KOBİ'lerin Önemi ve Ekonomideki Konumları	9
2.1.1 KOBİ'lerin Sorunları	10
3. YÖNETİM KURULLARI	14
3.1 Yönetim Kurullarının Görevleri ve İşlevselliği	14
3.2 Yönetim Kuruluna İlişkin Bazı Özel Tanımlar	16
3.3 Yönetim Kurulları ve Temsil Yetkisi	16
3.3.1 Yönetim Kurullarında Temsil ve Temsil Sorunları	17
3.3.2 Temsil Sorunlarına Teorik Yaklaşımlar Vekâlet Teorisi	20
3.3.3 Temsil Sorunlarına Teorik Yaklaşımlar Kâhyalık Teorisi	22
3.3.4 Yönetim Kurulunun Liderlik Yapısı	22
4. KURUMSAL YÖNETİŞİM (CORPORATE GOVERNANCE)	24
4.1 Kavramların Anlamları	24
4.1.1 Corporate	24
4.1.2 Governance	25
4.1.3 Good Governance	26
4.2 Kurumsal Yönetişim Kavramsal Çerçeve	27
4.3 Kurumsal Yönetişime Diğer Teorik Yaklaşımlar	28
4.3.1 Paydaşlık Teorisi (Stakeholder Theory)	29
4.3.2 Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory)	30
4.3.3 Kaynak Tabanlı Teori (Resource- Based Theory)	33

4.3.4 Yönetsel Egemenlik Teorisi (Managerial Hegemony Theory) 33
4.3.5 İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory) 34
4.4 Teorik Yaklaşımlar Arası Farklılıklar ve Bazı Ampirik Bulgular 34
4.5 KOBİ'lerde Kurumsal Yönetişimin Gerekliliği 38
4.5.1 Küresel Sisteme ve Yasal Düzenlemeler Uyum İhtiyacı 39
4.5.2 Verimlilik ve Etkinlik İhtiyacı 39
4.5.3 Uzmanlaşma İhtiyacı 40
4.5.4 Süreklilik ve Sürdürülebilirlik İhtiyacı 40
4.5.5 Düşük Maliyetli Kaynak Üretme İhtiyacı 41
4.6 Kurumsal Yönetişim ve Karar Meşruiyeti Kavramı 41
5. KOBİ'LERDE YÖNETİM KURULU YAPISININ VE YÖNETİM KURULU KARARLARININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI 44
5.1 Saha Çalışmasında Ölçülecek Olguların Tespiti Ve Ölçek Geliştirme 44
5.1.1 Saha Araştırmasında Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Oluşturma Çalışmaları 44
5.2 Yönetim Kurulları ve Performans İlişkisi ile Araştırma Hipotezleri 45
5.2.1 Yönetim Kurulu Mevcudiyeti 46
5.2.2 Yönetim Kurulu ve Dış Üye Sayısı 47
5.2.3 Yönetim Kurulunun Büyüklüğü 48
5.2.4 Yönetim Kurulu Tecrübesi 50
5.2.5 Yönetim Kurulu Karar Verme Süresi 50
5.2.6 Yönetim Kurulları İş ve Sektör Bilgisi 51
5.2.7 Yönetim Kurulu Karar Verme Gücü 51
5.2.8 Yönetim Kurulu ve Kaynak Üretme ilişkisi 52
5.2.9 İşletme Büyüme Performansı ile Finansal Performans İlişkisi 53
5.3 Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Modeli 53
5.3.1 Fark Hipotezleri 53
5.3.2 Ana Hipotezler 54
5.3.3 Araştırma Modeli 55
5.4 Saha Araştırması Yöntem ve Uygulama 55
5.5 Veri Toplama ve Örneklem 56
5.6 Araştırmaya Katılan Şirketlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 56

5.7 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliği ile Ölçek Geliştirme 60
5.8 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Bulgular 69
5.8.1 Ortalamalar Arası Farklara Yönelik Hipotezin Test Edilmesi 69
5.8.2 Ana Hipotezlerin Test Edilmesi 74
5.8.3 Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu 77
5.9 Araştırma Bulgularına Yönelik Bir Değerlendirme 79
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 80
6.1 Araştırma Bulgularının Benzer Çalışmalarla Karşılaştırılması 80
6.2 Kurumsal Yönetişim Teorileri Çerçevesinde Sonuçların Değerlendirilmesi 81
6.3 KOBİ Yönetim Kurullarına Tavsiyeler 83
6.4 KOBİ'lerin Gelişimine Yönelik Çalışmalar Yapan Kurum ve Kuruluşlara Tavsiyeler 83
6.5 Araştırmanın Kısıtı ve Araştırmacılara Tavsiyeler 84
KAYNAKLAR 86
ÖZGEÇMİŞ 101
EKLER 102

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
OECD :	Organization for Economic Co-Operation and Development
SME :	Small And Medium Size Enterprises
KOBİ :	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
SPK :	Sermaye Piyasası Kurulu
YK :	Yönetim Kurulu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
5.1 Araştırma Modeli	55
5.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
5.4 Araştırma Değişkenleri Yapısal Eşitlik Modeli	75

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1 Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları	6
2.2 2012 Yılından Sonra Türkiye'deki KOBİ Tanımları	7
2.3 Avrupa Birliği Dâhilinde KOBİ Tanımları	8
2.4 KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nitel ve Nicel Kriterler	8
2.5 KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi İçerisindeki Etkinlik Düzeyleri.	9
2.6 Büyüklük Gruplarına Göre Türkiye'deki KOBİ ve Çalışan Sayıları	10
2.7 Aile İşletmeleri ile İlgili Çalışmalar	13
5.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Frekans Değerleri	56
5.2 Araştırmaya Katılan Şirketlerdeki YK Mevcudiyeti	57
5.3 Yönetim Kurulu Yapısı	58
5.4 YK Toplantıları ile İlgili Frekanslar	59
5.5 Keşifsel Faktör Analizi	64
5.6 Doğrulayıcı Faktör Analizi	65
5.7 Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri	67
5.8 Korelasyonlar, Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri	68
5.9 Normal Dağılım Test Analizi Sonuçları Tabloları	70
5.10 YK Mevcudiyeti Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları	71
5.11 YK Dış Üye Mevcudiyeti Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları	72
5.12 YK Büyüklüğü Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları	72
5.13 YK Tecrübesi Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları	73
5.14 YK Karar Verme Süresi Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları	74
5.15 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	76
5.16 Fark Hipotezleri Sonuç Tablosu	77
5.17 Ana Hipotezler Sonuç Tablosu	78

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun, sadece siyasi ve ekonomik değil sosyal yapıları da derinden etkilediği, kültürel kayıplara neden olduğu inkâr edilemez. Yönetim bilimleri alanında da pek çok "küresel kavram" (hatta model, metot), modern başlığı altında tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de de etkisi hızla arttırmaktadır. Öyle ki 900 yılı aşkın bir süredir bu coğrafyayı yönetmiş bir medeniyetin bugün nerdeyse hiçbir yönetim kavramına muttali değiliz. Bununla beraber ülkemizde işletme alanında kadim usullerle işlerini yönetebilen ve gücünü çevresiyle olan uyumundan alan son derece başarılı işletmelerin varlığı da bir gerçektir. Özellikle KOBİ'lerin genellikle gelenekten gelen iş modelleriyle çalıştığını, bununla beraber modern kavramlar ve metotlarla daha başarılı olacaklarına inançla pek çok deneme yaptıklarını onlarca örnekte müşahede etmek mümkündür.

Otuz yılı aşkın iş hayatımız boyunca, geleneksel iş modelleri ve modern kavramlar karmasının modern kavramları ister istemez "hibritleştirdiğini" ve bu modern kavramların yeni kavram ve model geliştirmeye izin vermediğini, modası geçen kavramların kurumlarca çok hızlı tüketildiğini gözlemledik. Bu kavramların zamanla işletmeleri de hibritleştirdiğine ve bu süreçte pek çok işletmenin tükendiğine şahit olduk. Ancak bazı başarılı işletmelerin hibrit kavramların kadim usullerini aşındırmasına izin vermeden küresel piyasalarda modern kavramlarla iş yapabildiğine, hem yakın çevrelerine hem de küresel sisteme uyum sağlayabildiklerine dair gözlemlerimiz oldu. Ticari gelenekleri devam ettirebilen köklü ailelerin veya fertlerinin ortak olduğu işletmelerin diğerlerine göre daha başarılı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Başarılı işletmelerin bir konuda karar vermeden önce "çok boyutlu istişareler" yapması kişisel gözlemlerimizden biri, hatta en belirginidir. Bu işletmeler, uzmanlığa değer veriyorlar, çevreleriyle paylaşmayı biliyorlar. Bu nedenle kendi aralarında adı konulmamış bir ilişkiler ağı oluşturanlar bile var. Kişisel gözlemlerimiz, bu tip ağlara dâhil olanların, ihtiyaç olduğunda birbirlerine hızla kaynak aktarabiliyor olmalarıdır. Bu işletmelerde ortaklar arasındaki uyum sadece birbirlerine saygı duymaktan değil, her birinin kadim kurallara saygı duymalarından ileri geliyor. Bu işletmeleri ortak karar alabilme ve ortak hareket edebilme yetenekleri gelişmiş işletmeler olarak

tanımlamak mümkündür. Ortak karar alma kültürü aslında bu coğrafyanın yabancı olmadığı bir kavramdır. İstişare, şura, müşavere, keneş, meclis, divan, toy, kurultay gibi ortak karar almaya yönelik kadim kavramları bir çırpıda sayabiliriz. Son yıllarda KOBİ statüsündeki pek çok firma gerek yasal düzenlemeler gerekse küresel sistemin zorlamasıyla resmi veya gayri resmi "yönetim kurulları" oluşturuyor, kadim gelenekten gelen ortak karar alma kültürünü yeni bir kavram çerçevesinde ihya ve ihata etmeye çalışıyor.

Önümüzdeki yıllarda KOBİ'ler ve yönetim kurulları daha sık gündeme gelecek, özellikle yönetim kurullarının yapısal özellikleri ve karar verebilme becerileri konularında çözümlere ihtiyaç duyulacaktır. Zira küresel literatürün ülkemiz işletme dünyasındaki etkisi giderek artmakta daha da önemlisi yasal düzenlemeler KOBİ'leri yeni modellerle iş yapmaya zorlamaktadır. Geleneksel metotlarla iş yapmaya alışık KOBİ'lerin ve ortaklarının modern modellerle çalışırken, şirket performansına yönelik kaygılarını giderecek yeni sistem ve kavramlara ihtiyaç duyacakları açıktır. Çünkü hâlihazırda maddi ve gayrimaddi kaynakların ortaklarında temerküz ettiği KOBİ'lerde ekseriyetini ortakların oluşturduğu yönetim kurullarının şirket performansına etkisi kaçınılmaz olacaktır. Kaldı ki mevcut literatürde yapılmış pek çok çalışmada (makale, yüksek lisans veya doktora tezlerinde) büyük işletmelerde dahi yönetim kurullarının şirket performansına etkisi gösterilmiştir.

KOBİ'lerde yönetim kurulları ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye çalıştığımız bu tezde doğal olarak mevcut birikimlerin incelenmesi ve ilgili literatürün taranması önemli bir unsurdu. Ele alınan bu konuyu inceleyen çok az çalışma bulunduğu yapılan çalışmalar neticesinde tespit edilmiştir. Literatür incelemelerinde ilginç bir biçimde Türkçe yazılmış çalışmalarda kurumsal yönet(iş)im (corporate governance) ve kurumsallaşma (institutionalization) kavramlarının iç içe geçtiği hatta bazen birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmüştür. Bu tezde "corporate governance" kavramı ülkemizde yaygın kabul görmüş şekliyle "kurumsal yönetişim" olarak tercüme edilmiştir. Tezin ilgili bölümlerinde bu kavramlar ve aralarındaki farklar ayrıca incelenmiştir.

Literatürün çok büyük bir kısmı çoğunluğu borsada işlem gören büyük işletmelerin hisse senedi sahipleri ve onları temsil eden yönetim kurulu üyelerinin

kontratlardan doğan bir nevi çıkar çatışmalarına ve bir ölçüde de hukukuna odaklanmıştır. Özellikle vekillerin/temsilcilerin asılların çıkarlarını koruyup korumadıklarını, denetleme maliyetlerinin yüksekliği, temsilcilerin/vekillerin var olan şirket gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanma eğilimleri ve örnekleri, denetçi kuruluşlarla vekillerin işbirliği yaptığı durumda oluşan yıkımlara dair acı örnekler nerdeyse tüm çalışmalarda vurgulanmıştır. KOBİ'lerde ise durum oldukça farklıdır. KOBİ'ler, adında da anlaşılacağı gibi cirosu, eleman sayısı, iş hacmi, pazar payı, müşteri sayısı, tedarikçi çeşidi ve sayısı sınırlı, murakabesi karmaşık süreçler gerektirmeyen yönetim süreçlerine sahip, hatta çoğu zaman işlerin herkesin gözü önünde gerçekleştiği işletmelerdir. Doğal olarak ortaklar yönetim fonksiyonlarının önemli bir kısmını üstlenmişlerdir. Bazı işletmelerde bir yönetim kurulundan bahsetmek bile mümkün değildir. Yönetim kurulları da –varsa- (resmi veya gayri resmi) aslında ortakların görev aldığı kurullardır. Yani KOBİ'lerde ekseriyetle yönetim kurullarında asıllar vardır. Bu nedenle asıl vekil ilişkilerine yönelik teori ve çalışmaların KOBİ'lerde yönetim kurulu ve performans ilişkilerini açıklamada çok da yeterli olamayacağı açıktır. Schulze vd., (2001), küçük aile şirketleri (ve dolayısı ile) KOBİ'lerin sahiplik yapısının vekil ilişkilerine dayalı teorileri öteledikleri ve bu teorilerin uygulamaya dökülemediklerini belirtmiştir. Schulze vd., büyük çoğunluğunda kar ortaklarının aynı zamanda icracı yönetim kademesini oluşturduğu küçük ölçekli işletmelerde, kar paylaşımları, denetim ve kontrol gibi mekanizmaların basit düzeyde olduğunu, aynı zamanda atanacak bir vekilin maliyetleri de göz önünde bulundurulduğunda, tüm işlevlerin kar ortakları tarafından yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Miller ve Miller (2006), ticari kapasiteleri dikkate alındığında KOBİ'ler için mevcut teorik yaklaşımların uygulanmasının zaten çok zayıf bir ihtimal olduğunu belirtmişlerdir. Miller ve Miller'e göre özellikle aile şirketi statüsündeki KOBİ'lerde yönetim kurulu olarak tanımlanabilecek üyelerin sahip oldukları özelliklerin asil-vekil ve kurumsal yönetişimi dikkate alan teorilerin uygulanmasında ortaya problemler çıkardıklarını belirtmişlerdir.

Kurumsal yönetişim çerçevesinde gelişen Vekâlet Teorisi (Agency Theory) ve Kâhyalık Teorisi (Stewardship Theory) KOBİ'ler için bu bağlamında büyük bir anlam ifade etmemektedir. Anacak Paydaşlık Teorisi (Stakeholder Theory), Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependency Theory), Kaynak Temelli Teori

(Resource Based Theory), ve İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory) yeni bir yaklaşım geliştirmek için yeterli ipuçlarına sahip görülmektedir. Zira şirketi ilgilendiren kararların bir veya birkaç kişi tarafından verildiği, diğer hak sahiplerinin karara bir dahli bulunmadığı, oysa alınan kararların sonuçlarından tüm hak sahiplerinin etkilendiği bir ortamda ya karar verenlerin diğer hak sahiplerini de temsil ettiği ya da diğer hak sahiplerinin de kararlara dâhil olabileceği bir sisteme ihtiyaç olduğu açıktır. Aslında "yönetişim" kavramının işaret ettiği sorunlardan biri de budur. Konu sadece kârın değil aynı zamanda riskin de paylaşılmasıdır. Bu durumda verilen kararların hukukiliği yani tüm tarafların haklarının korunduğu bir sistem ve bu sistem için gerekli kavram(lar) gündeme gelecektir. "Karar Meşruiyeti" kavramının KOBİ'ler için yol gösterici olabileceği, bu statüdeki işletme ortaklarının verdikleri kararların, doğruluk veya yanlışlığından önce meşru olup olmadığının gündeme gelmesi, ülkemiz sosyal yapısı içinde bir karşılık bulabilecektir.

Tezin ilgili kısımlarında da belirtildiği gibi hak sahipleri sadece firma hissedarları değil, aynı zamanda tedarikten satış noktasına, KOBİ'lere destek veren kamu kurumlarından hizmet sağlayıcılara kadar geniş bir alanda, yapılan işte pay sahibi olan diğer kişi ve kuruluşlardır. Doğal olarak bu kişi ve kuruluşların sağladığı faydanın karşılığını beklemesi, mümkünse alabileceğinin en fazlasını almak istemesi beklenen bir durumdur. Bir yandan bu kişi ve kuruluşların şirkete kaynak sağlayıcı olarak elde tutulması, ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi diğer yandan beklentilerinin tatmin edilmesi yönetimden (management) daha üst bir konudur ve aslında yönetim kurullarının belki de "en önemli işi" budur. Günümüz işletme dünyasında "bu işin adı" yönetişim (governance) olarak kavramsallaştırılmıştır.

KOBİ'ler ve sorunları incelenen tezin ikinci bölümünde tanımlar ve KOBİ'lerin sorunlarına odaklanılmıştır. Üçüncü bölümde yönetim kurulu kavramı ve işlevselliği derinlemesine incelenmiştir. Yönetim kurulları kapsamında Vekâlet Teorileri bu bölümde ele alınmış ve konu ile ilgili önemli gördüğümüz çalışmalar aktarılmıştır. Yönetim kurullarının performans ilişkisi, literatürde de işaret edildiği gibi "governance" kavramı çerçevesinde inceleneceğinden, dördüncü bölümde corporate governance (kurumsal yönetişim) kavramı ilgili çalışmalarla desteklenerek detaylı olarak açıklanmıştır. Aynı bölümde KOBİ'lerde kurumsal yönetişimin gerekliliğine dair önermeler ortaya konulmuş ve geçmişteki bilimsel çalışma ve

teorilerden yola çıkılarak “Karar Meşruiyeti” kavramı ülkemizdeki KOBİ’ler için kurumsal yönetişim uygulamalarına rehberlik yapabileceği umuduyla önerilmiştir. Saha çalışmaları tezin 5. Bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın ortak karar almanın zorunlu olduğu yönetim kurulları ve özelde KOBİ’lerle sınırlamanın uygun olacağına, literatürde tanımlanmış ve gündelik dilimizde de kullanılan “performans” kavramı çerçevesinde ölçümler yapmaya karar verilmiştir. Böylece KOBİ’ler ve yönetim kurulları kavramlarının birlikte incelendiği az sayıdaki çalışmaya bir katkı sağlanabileceği, aynı zamanda ülkemizde KOBİ’ler için yol gösterici bir takım sonuçlar elde edilebileceği düşünülmüştür. Literatür çalışmaları esnasında elde edilen ölçeklerin ya tercüme edildiğinde ölçüm yapılacak muhataplarca doğru anlaşılamayacağı, ya da ölçmek istenen olguları doğru ölçemeyeceği kaygısıyla kullanılmamasına karar verilmiştir. Tez Danışmanının nezaret ve yönlendirmeleriyle, işadamları, yönetici ve danışmanlarla, grup çalışmaları neticesinde bazı ölçeklerin üretilmesi kararlaştırılmıştır. Özellikle yönetim kurullarının karar verme, kaynak üretme ve iş, sektör bilgisine dair özelliklerini çalışma grupları (odak gruplar) marifetiyle oluşturulan ölçeklerle; karar verme süresi ve işletme performansı ölçeklerini de literatürde mevcut olanlarla ölçmek amaçlanmıştır. Ölçek çalışmalarını müteakiben güvenilir saha araştırmacısı belgesine sahip bir firma nezaretinde 62 adedi ölçeklerin test edilmesi amacıyla olmak üzere 501 adet yönetim kurulu bulunan ve 202 adet yönetim kurulu bulunmayan 703 adet tüzel kişiliği haiz işletmede ölçümler yapılmıştır. Yönetim kurulu bulunan ve bulunmayan firmaların seçilme nedeni, yönetim kurulu varlığı veya yokluğunun işletme performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ölçülmesidir. Ölçümlerin akabinde toplanan verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular tezin 5. bölümünde detaylı olarak açıklanmaktadır.

2. KOBİ TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Tek bir bireyin yanında hiçbir eleman çalıştırmaksızın üretim yaptığı ve yaptığı üretimin sonucu olan ürünü nihai tüketiciye sunduğu üretim biçimi günümüzde nerede ise imkânsız hale gelmiş, en azından çok özel üretim alanları, örneğin geleneksel birkaç el sanatı ile sınırlı kalmıştır. Bunun sonucunda yürütülen ortaklaşa üretim faaliyeti çeşitli bireylerin beklenti, hedef ve üretimin sonucunda elde ettikleri getirinin ortak ve her bir bireyi tatmin edecek bir vasatta bir araya getirilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Küçük ve Orta Boy İşletme sözcüğünün kısaltması olan KOBİ sözcüğü ekonomik yaşamda çok bilinen ve kullanılan bir sözcük ve kavram olmasına rağmen bilimsel literatürde kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli kurum ve kuruluşların muhatap oldukları için kullandıkları kıstaslar farklılık göstermektedir. Çelik ve Akgemici (2007) tarafından hazırlanan aşağıdaki tabloda çeşitli kurumlarca KOBİ tanımlarını göstermektedir.

Tablo 2.1 Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları

Kuruluş	**Tanım ölçütü**	**Mikro Ölçekli İşletme**	**Küçük Ölçekli İşletme**	**Orta Ölçekli İşletme**
KOSGEB	*İşçi sayısı*	< 10	< 50	< 250
	Net satış hasılatı	< 1 milyon YTL	< 5 milyon YTL	< 25 milyon YTL
	Bağımsızlık ölçütü	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25
Halkbank Teşvik Belgeli	*Arsa ve bina hariç sabit yatırım tutarı*	- -	- -	< 150.000 YTL
Hazine Müsteşarlığı	*İşçi sayısı*	< 10	< 50	< 250
	Yatırım tutarı (arsa ve bina hariç)	400.000 YTL	400.000 YTL	400.000 YTL
Dış Ticaret Müsteşarlığı	*İşçi sayısı*	-	-	200
	Sabit sermaye tutarı	-	-	< 2 milyon USD
DGE ve DPT	*İşçi sayısı*	< 10	< 50	< 250

Ancak 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilerek kanunen açıklığa kavuşturulmuştur. Düzenlemeye göre; "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler, girişimler" KOBİ tanımı kapsamına dâhil edilmiştir**.** Bunun yanında farklı kurumların şu ana kadar kendi bünyelerinde kullandıkları kıstaslar da mevcuttur. En son yasal düzenlemelerden sonra KOBİ tanımları aşağıdaki gibidir;

Tablo 2.2 2012 Yılından Sonra Türkiye'deki KOBİ Tanımları

Kuruluş	**Tanım ölçütü**	**Mikro Ölçekli İşletme**	**Küçük Ölçekli İşletme**	**Orta Ölçekli İşletme**
KOSGEB	*İşçi sayısı*	< 10	< 50	< 250
	Net satış hasılatı	< 1 milyon TL	< 8 milyon TL	< 40 milyon TL
	Bağımsızlık ölçütü	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25	Başka işletmelere ait sermaye oranı < %25
Halkbank*	*İşçi Sayısı*	1-9	10-49	50-250
	Arsa ve bina hariç sabit yatırım tutarı			950.000 TL
Hazine Müsteşarlığı	*İşçi sayısı*	< 10	< 50	< 250
	Yatırım tutarı (arsa ve bina hariç)	950.000 TL	950.000 TL	950.000 TL
Dış Ticaret Müsteşarlığı	*İşçi sayısı*	-	-	200
	Sabit sermaye tutarı	-	-	< 2 milyon USD
DGE ve DPT	*İşçi sayısı*	< 10	< 50	< 250

KOBİ kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan bir kavram olmasına rağmen standart bir tanımı yoktur. Bu konuda ülkeden ülkeye farklılık olduğu gibi göründüğü üzere ülkemizdeki kurumlar açısından da farklılıklar söz konusudur. Bu sebeple tek bir tanım üzerinde görüş birliğine varmak son derece güçtür.

Ayrıca ülkelerin değişen ekonomik yapıları ile birlikte tanımlamalarda kullanılan kıstaslar da değişmektedir. Bu ölçüler arasında ciro, işçi sayısı, sermaye gibi sayısal faktörlerin yanı sıra işletmenin yönetimi, sermaye piyasasına dâhil olup olmayışı, pazarlık gücü gibi nicel olmayan faktörler de yer almaktadır (Kaya, 2007).

Varlı'nın (2010) Avrupa Komisyonu 2003/361 sayılı tavsiye kararından yola çıkarak hazırladığı KOBİ tanımlamalarındaki standartlar Tablo.2'de verilmiştir.

Tablo 2.3 Avrupa Birliği Dâhilinde Kobi Tanımları

İşletme	**Kriter**	**Ölçüt**
Orta büyüklükte işletme	İşçi sayısı	250 kişinin altında
	Bilanço değeri	43 milyon Euro'nun altında
Küçük işletme	İşçi sayısı	50 kişinin altında
	Bilanço değeri	10 milyon Euro'nun altında
Mikro işletme	İşçi sayısı	10 kişinin altında
	Bilanço değeri	2 milyon Euro'nun altında

Bunun yanında KOBİ'lerin sınıflandırılmasına ilişkin göz önünde bulundurulan temel kıstasları da incelemek faydalı olacaktır. KOBİ'leri sınıflandırmak için kullanılan farklı kıstaslar Müftüoğlu (2002) tarafından hazırlanan tabloda aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.4 Kobi Tanımlamasında Kullanılan Nitel ve Nicel Kriterler

Ana Kriter	**Nicel Kriterler**	**Nitel Kriterler**
Personel	Çalışan kişi sayısı	Girişimcinin işletmede fiilin çalışıyor olması
Sermaye	Öz sermaye	Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması
	Çalışma sermayesi	Girişimcinin işletmesi ile özdeşleşmesi
	Sabit sermaye	İşletme sahipliği, girişimciliğin ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
Bilanço	Aktif toplamı	Uzmanlaşma ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
Aktifler	Enerji kullanımı	Uzmanlaşma ve işbölümünün derecesi
	Makine parkı değeri	Sermayenin sınırlı olması veya finansal yetersizlik
	Kapasite	Mülkiyetin bağımlılık derecesi
	Piyasa payı	Yönetimin bağımlılık derecesi
	Ödenen vergi miktarı	Pazar payı
	İhracat payı	İşletme veya sahiplerinin pazardaki etkinliği ve gücü
	Üretilen katma değer	Sermaye piyasalarında bulunabilirlik
	Kullanılan makine tezgâh sayısı ve gücü	

2.1 KOBİ'lerin Önemi ve Ekonomideki Konumları

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) hemen hemen tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de toplam işgücünün büyük bir kısmını oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla KOBİ'lerin büyümelerini sağlamaya yönelik olarak atılacak adımlar tüm ekonomi için büyük önem arz etmektedir. Avrupa'daki işletmelerin yüzde 99,8'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Büyük işletmeler ise yalnızca yüzde 0,2'lik bir paya sahiptir. Yüzde 99,8'lik KOBİ oranı içinde, Avrupa ekonomisinin gerçek devleri olan mikro ölçekli işletmelerin payı yüzde 91,5'tir. Mikro işletmeler, tüm işletmelerin yüzde 90'ından fazlasını oluşturan finans dışındaki ekonomide işgücünün yaklaşık yüzde 30'unu istihdam eden, iktisadi katma değerin yüzde 20'den fazlasını üreten işletmelerdir (Doğan, vd., 2010).

Öncelikli olarak dünyadaki büyük ekonomiler içinde KOBİ'lerin etkinlik düzeylerini incelemek mevcut durumların karşılaştırılabilmesi adına faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda OECD (2004) yayınlanan tabloda ülkeler ve KOBİ'lerin etkinlik düzeyleri görülmektedir.

Tablo 2.5 KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi İçerisindeki Etkinlik Düzeyleri.

Sıralama	Ülke	Etkinlik Düzeyi (%)
1	ABD	8,1
2	Almanya	7,45
3	İtalya	6,63
4	İsrail	6,06
5	Fransa	5,91
6	Türkiye	5,35
7	Japonya	4,68
8	Romanya	4,5
9	Yunanistan	4,44
10	Çin	4,42

Tablo incelendiğinde Türkiye ekonomisindeki KOBİ etkinliğinin dünyanın birçok büyük ekonomisinden önde olduğu görülmektedir. Asya'nın iki dev ekonomisine sahip Japonya ve Çin'den daha fazla KOBİ etkinliğine sahipken Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkelerine göre etkinlikler daha düşük düzeydedir. Fakat bu tezde etkinlik durumları ile ilgilenilmediğinden bu farklılıklar üzerinde durulmayacaktır.

Avrupa Komisyonu (2004), tarafından yapılan genel çalışmaya göre, Türkiye orta ve yüksek teknoloji sektörlerinin payını artırmayı amaçlayan orta vadeli sanayi politikalarının oluşturulmasında ve sanayi stratejilerinin hazırlanmasında gözle görülür bir gelişme kaydetmiştir. Bunun da ötesinde, KOBİ'lerin tanımı üzerindeki değiştirilmiş kanun şu anda tüm sektörler tarafından uygulanmakta ve KOSGEB tarafından da kullanılmaktadır. TÜİK (2014) yılında yayınladığı KOBİ istihdam ilişkisine ilişkin istatistikleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.6 Büyüklük Gruplarına Göre Türkiye'deki KOBİ ve Çalışan Sayıları

Büyüklük Grubu	Girişim sayısı	Çalışanlar Sayısı
Toplam	2.646.117	12.559.467
1-19	2.567.919	5.689.534
20-49	51.954	1.603.994
50-99	13.624	934.364
100-249	8.464	1.289.475
KOBİ toplamı	2.641.961	9.517.367
250+	4.156	3.042.100

Tablo incelendiğinde Türkiye'deki KOBİ'lerde ortalama çalışan kişi sayısının 4-5 kişi aralığında olduğu görülecektir. Buna bağlı olarak çalışan kesimin ağırlıklı grubunun 1-19 kişi arasında olduğu görülebilir.

2.1.1 KOBİ'lerin Sorunları

Finansman Sorunları (Ay, 2008), bu soruna büyük ölçüde neden olan finansal planlama sorunları, teknoloji eksikliği çağdaş yönetimin gerektirdiği analizleri yapabilme yeteneklerinden yoksunluk, fason üretimde ucuz işgücü avantajını başka ülkelere kaptırma, nitelikli eleman istihdamı sorunları (Zengin, 2010), bunun yanında özellikle aile grup şirketlerinde yöneticilerin, diğer hissedarlar yerine aileyi yönetme eğilimi (Morck and Yeung, 2003), devlet düzenlemeleri, işçi maliyetleri, fiyatlandırma ve pazarlama stratejileri gibi konularda zaafa düşme (Miller and Miller., 2006) gibi konular KOBİ'ler için ilk bakışta ifade edilen konulardır.

KOBİ'lerin pek çoğu uzun vadeli planlama yapmamaktadır. Yapılan planlar ise genellikle işletme sahibi veya ortakları tarafından yalnızca tahmin ve önsezileriyle yapıldığından, hata payı yüksek bir planlama ve karar alma süreci ortaya çıkabilmektedir (Akgemici, 2001). Oysa büyük küresel firmaların özellikle yönetim maliyetlerini düşürme adına yaptıkları değişim programları doğal olarak KOBİ'lerin bu sisteme adaptasyonunu zorunlu kıldığı açıktır. Küreselleşme sürecinde, korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akışına serbestlik sağlanmakta, ülkelerin dış ticaret kanalları yoluyla birbirlerinden etkileşimi kolaylaşmakta ve rekabetin yüksek olduğu bir ortamla karşılaşılmaktadır. Bu süreçte korumacılığın ortadan kalkması ile birlikte devletin ekonomideki rolünün ve desteklerinin azaldığı, özelleştirmenin daha ciddi olarak gündeme geldiği bir piyasa yapısı söz konusudur. Bu acıdan bakıldığında Küreselleşme sürecinin ülke ekonomilerine ve bu ekonomilerin aktörleri olan firmalara etkileri kaçınılmazdır (Aras ve Müslümov, 2002).

KOBİ'lerde asıllar yönetim kurullarında pek çok donanımdan uzak çalışmaktadır. Bilgi açığı vardır ve bu bilgi açığını kapatacak bir mekanizma çoğu kez şirketlerde bulunmaz (Zahra and Filatotchev, 2004). Firma sahipleri ve yöneticileri, sektörel dinamiklerin gerektirdiği örgütlenme ve yönetim uygulamalarına yönelik adımları kişisel ilişkileriyle oluşturdukları sektörel bağların zorlaması (Sundu, 2013) ile gidermektedir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin genel olarak karşılaştıkları sorunlar, 2006 yılında düzenlenen KOBİ'lerde verimlilik konulu kongrede aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Genel olarak verimlilikleri düşüktür.
- Kredi temininde ve AB fonlarından yararlanmada güçlük çekmektedirler.
- Teknolojik düzeyleri düşüktür.
- Nitelikli işgücü bulmada sıkıntı çekmektedirler.
- Devlet kuruluşlarından sağladıkları teşvikler yetersiz kalmaktadır.
- Küresel ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yeteri kadar takip edilmemektedir.
- İşletmelerin satın almadan satışa kadar tüm işlevlerinde ve genel yönetim anlayışlarında büyük bilgi eksiklikleri bulunmaktadır.
- Küresel rekabet ile nasıl başedeceklerini bilememektedirler.

- Markalaşma istemekte, ancak en düşük maliyetli yolu bulamamaktadırlar.
- Öz sermayeleri yetersizdir.

Bu problemlerin yanında Kiracı ve Alkara (2009) Türkiye'de aile işletmelerine yönelik olarak yaptıkları çalışma sonuçlarını aşağıdaki tabloda göstermişlerdir.

Tablo 2.7 Aile İşletmeleri ile İlgili Çalışmalar

Çalışmanın Yılı ve Yazarları	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Ulaşılan Sonuçlar
2004, Nurullah GENÇ F. KARCIOĞLU İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	Erzurum'da bulunan 3 aile işletmesi	Mülakat, Gözlem	Nitel analiz yöntemleri	Yöneticilerin yönetim biliminin sağlayacağı verilerden yoksun oldukları, deneyimlerini bilgi yetersizliğinden dolayı etkin bir şekilde kullanamadıkları sonucuna varılmıştır.
Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri -Bir Uygulama-				
2004 Bahadır Akın, Nihat Yılmaz, İKÜ 1.Aile İşletmesi Konferansı Kitabı	Karamandaki imalatçı işletmeleri seçilmiştir.	Anket Yöntemi	Bulgular frekans tanımlayıcı istatistikler açısından incelenmiştir. İlişki analizleri ve Ki-Kare testleri uygulanmıştır.	Literatürdeki benzer araştırmalardaki sonuçları destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bölgedeki irili ufaklı aile işletmelerinin büyük ölçüde aile yapısını dikkate alarak kurumsallaşmaya çalıştıklarından söz etmek mümkündür yargısına varılmıştır.
Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma				
2004 Adnan ÇELİK Abdullah SOYSAL Sedat ALICI İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	K. Maraş ilinde tekstil ve metal sektöründe faaliyette bulunan aile işletmeleri	Anket Yöntemi	5'li likert ölçeğinden faydalanılarak ilişki analizleri yapılmıştır.	Farklı kuşakların işletme yönetimini devralma, yönetim ve yönetim fonksiyonunu yerine getirme anlayışlarında önemli farklılıkların olduğu ve bunun aile bireyleri arasında önemli çekişme ve çatışmaları beraberinde getirdiği belirlenmiştir.
Aile işletmesinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği				
2004, Burhan AYDEMİR, Oya A. SEYMEN, Aslı D. A. TAŞÇI İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	GİMER (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtımcıları Derneği)'ne kayıtlı 40 üye işletmede	Anket Yöntemi	5'li likert ölçeğinden faydalanılarak ilişki analizleri yapılmıştır.	Uygulamadan çıkarılan genel sonuç, GİMDER üyesi aile işletmelerinde sahip/yöneticilerin kurumsallaşma sürecine önem verdikleri ve bu işletmelerde kurumsallaşma sürecinin başlatılmış ve devam etmekte olduğudur.
Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama				
2006 Alev TORUN Safiye N. ERCAN İKÜ 2. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	İstanbul'da bulunan 10'u 1. kuşak ve 10'u 2. kuşak katılımcılardan oluşan toplam 20 aile işletmesi	Mülakat	Görüşmelerde sorulan sorular için özel bir istatistiksel yöntem uygulanmamıştır.	Sorunlarla karşılaşılmasına rağmen, aile üyelerinin birlikte çalışmanın pek çok olumlu yönünü fark ettiklerini ortaya koymaktadır. Karşılıklı güven ortamı içinde çalışılmakta, büyükler birikimlerini aktarmaktan, gençler yeni deneyimler edinmekten memnuniyet duymakta ve aile bağları işlerin hızlı ve doğru bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.
Aile işletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları				
2006 Anıl Z. GÖKER Tengiz ÜÇOK İKÜ 2. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	Türkiye'deki 42 işletmeye anket gönderilmiş 27 tanesi örnekleme dâhil edilebilmiştir.	Anket Yöntemi	Tanımlayıcı ve karşılaştırmalı analizler	Uygulama sonucunda, ülkemiz köklü aile işletmelerinin 15'i en önemli üstünlüklerinin örgütsel üstünlükler olduğu belirtilmiştir. Temel sorunlarda ise %29,6 ile eski alışkanlıklara olan aşırı bağlılık, %25 ile kuşak çatışması ve %7 ile nüfus problemleri görülmüştür.
Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile işletmelerinde Bir Uygulama				
2006, Arzu Ü. AYDINLIK Ali, Ö.KARAGÜLLE İKÜ 2. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	DİKTAŞ A.Ş.	Mülakat	Görüşmelerde sorulan sorular için özel bir istatistiksel yöntem uygulanmamıştır.	Sonuç olarak, Diktaş A.Ş.'de bazı uygulamalarda kurumsal bir yapının olduğu ancak bazı yönetsel uygulamalarda kişiye ve aileye bağlılıktan ödün vermediği için kurumsallaşmamış olduğu görülmüştür.
Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama				

3. YÖNETİM KURULLARI

3.1 Yönetim Kurullarının Görevleri ve İşlevselliği

Yönetim kurullarını; şirketlerin örgütlenmesinden, üst düzey yöneticilerinin atanmasından, şirketi temsil edeceklerin ve imza yetkililerinin belirlenmesinden, şirketin iç mevzuatının onaylanmasından, şirketin finans ve muhasebe planlama düzeninden, yöneticilerin faaliyetlerinin yaslara ve mevzuata uygunluğunun denetlenmesinden (Türk Ticaret Kanunu 2011) sorumlu en üst yönetim organı olarak tanımlamak mümkündür. Şirketlerin borca batıklık durumunda yasal müdahalelerin yapılması için gerekli adımların atılması ve genel kurula faaliyet raporlarıyla hesap verilmesi (Türk Ticaret Kanunu 2011) yönetim kurullarının tanımlanmış ve aslında bir başkasına devredemeyeceği görevleridir. Yönetim kurullarının etkin bir biçimde sorumluluklarını yerine getirmeleri için objektif ve bağımsız karar verebilmeleri gerekir. Yönetim kurulunun bir başka önemli sorumluluğu, şirketin yürürlükteki vergi, rekabet, iş, çevre, fırsat eşitliği, sağlık, işyeri ve işçi güvenliği yasaları gibi temel mevzuata uymasını sağlamasına yönelik olarak tasarlanmış sistemlerin idaresidir. Bazı ülkelerde, şirketler, yönetim kurulunun ve yönetimin sorumluluklarını açıkça belirlenmesini yararlı görmektedir (Hall, et al., 2005).

Yönetim kurulu, şirketlerde mülkiyet ile kontrol ayrımından kaynaklanan ve hissedarlar ile yöneticiler arasında yaşanan vekâlet problemlerini en aza indirgenmesi, şirket içindeki güç dengelerinin sağlanması ve şirket faaliyetlerinin denetlenmesi amacını taşımaktadır. Bu bağlamda yönetim kurulları, en önemli içsel mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır (Ekşi, 2009).

Yönetim kurulları, sadece şirkete ve hissedarlara karşı sorumlu olmayıp aynı zamanda şirket ve hissedarların menfaatlerine en uygun şekilde hareket etmekle de yükümlüdür. Buna ilaveten yönetim kurullarından, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçi kuruluşlar ve yerel topluluklar gibi paydaş gruplarının menfaatlerini eşit ölçüde dikkate alması beklenmektedir. Bu kapsamda yönetim kurullarının sorumlulukları ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir (OECD, 2004);

- Yönetim kurulu üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.

- Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.
- Yönetim kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir
- Yönetim kurulu, şirket islerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme imkânına sahip olmalıdır.
- Yönetim kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.

Benzer tanımlar olmakla beraber yönetim kurullarına yönelik yapılan diğer çalışmaları da incelemek faydalı olacaktır. Yönetim kurulunun sorumlukları şirketin amacını ve etiğini belirlemek, stratejisini kurmak, planlamak, CEO'yu izleyip kontrol etmek, faaliyetleri raporlayıp hissedarlara tavsiyede bulunmak olarak tanımlanabilir. İç üye ağırlıklı olarak çalışan ve bu açıdan da yönetimin harici olarak denetlenmesinin tam olarak gerçekleştirilemediği ülkelerde, yönetim kurulu gibi dâhili kontrol mekanizmaları, yönetimin denetimi açısından en önemli yapı haline gelmektedir (Mak and Li, 2001). Böyle durumlarda, yönetim kurulu, yönetim faaliyetleri açısından en önemli ve en sık kullanılan denetleme mekanizmasıdır (Dehaene et al., 2001).

Bu anlamda müdürlerin sorumlulukları şirketi yöneten en tepe yönetici (CEO) ile diğer üst düzey yöneticilerin göreve getirilmeleri ve görevden alınmalarını, yönetimde yer alan kişilere ödenecek ücretleri belirlemeyi ve diğer denetleme görevi bulunan yöneticilerin hissedarların menfaatlerini suiistimal etmelerinin önüne geçmeyi kapsamaktadır (Kula, 2005).

3.2 Yönetim Kuruluna İlişkin Bazı Özel Tanımlar

Yönetim Kurulu, (Board, Board of Directors): Ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte bazı şirketlerde çeşitli alanlarda uzmanlaşmış farklı kurullar bulunmaktadır. Bu anlamda dilimizde yönetim kurulu kavramı kullanılmaktadır.

Yönetim Kurulu Büyüklüğü, (Board Size): Yönetim Kurulundaki toplam üye sayısı şeklinde ifade edilen yönetim kurulunun büyüklüğü ile şirket performansı arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Shakir, 2008).

CEO Duality: Bu kavram, şirket CEO'sunun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı koltuğunda oturduğu durumları ifade etmek için kullanılır. Tezin ilgili kısımlarında detaylı olarak açıklanmıştır.

İç Üye (Insider): İşletme'nin bünyesinde tam zamanlı çalışan ve işletme hakkında derinlemesine bilgisi bulunan, yönetim kurulu üyesi olarak tanımlanabilir (Li, 1994, Johnson et al., 1996). Aynı zamanda icrada da görevi vardır da denebilir (Bhagat and Black, 1999; Coles et al., 2001; Daily and Dalton, 1993).

Insider Ownership: İç üyenin sahip olduğu hisse miktarı olarak tanımlanabilir (Anderson and Reeb, 2003).

Dış Üye (Outsider): Bağımsız direktör (Independent Director) olarak da isimlendirilir (Aguilera, 2005).

Gri Üyeler; İcracı Olmayan Üyeler (Grey Directors, Non-Executive Directors): Ekonomik yada yönetimsel anlamda firmayı etkilemeyen yönetim kurulu üyeleridir (Hsu and Wu, 2014).

3.3 Yönetim Kurulları ve Temsil Yetkisi

Türk Ticaret Kanunu'na göre, esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi çift imza ile kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilir. En az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şarttır (Türk Ticaret Kanunu, 2011). Bu yapının uygulamaya geçirilmesi yönetim kurulunu temsil yetkisine sahip üyenin yönetim kurulunun yerine geçmesi ve yönetim kurulunun sahip olduğu yetkiyi kendi amaçları doğrultusunda kullanmasına imkân sağlar (Kula, 2005). Bu yapının uyarlamasının farklılaşmayı ve diğer üst düzey yöneticilerinin potansiyel katkılarını

engellediği için temsil yetkilisi bulunan firmaların şirket performansının düşük olması beklenebilir.

Bununla birlikte bir yanda gerekli olan yönetim bilgisine ve teknik know-how'a, öte yanda ise temsil yetkisine sahip üye özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde büyük katkı sağlayabilir (Kula, 2005).

3.3.1 Yönetim Kurullarında Temsil ve Temsil Sorunları

Politik bağlantılar, temsil fonksiyonu ve sosyal rolleri sebebi ile büyük firmalarda yönetim kurullarını oluşturan vekillerin milyon dolarları bulan astronomik ücretler almasına neden olmaktadır. Ancak tatmin düzeyinin bu kadar yüksek olması bile yönetim kurullarındaki vekillerin kurumsal yönetim ilkelerine ne kadar riayet ettikleri, kâr ortaklarına karşı şeffaf ve haklarının korunmasına karşı gereken hassasiyeti ne derece gösterdikleri problemini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada en önemi mesele vekillerin izlenmesi ve denetlenmesidir. (Kaplan and Rauh, 2013).

Kaplan ve Rauh'a (2013) göre, firmalara atanan vekillerin kazançlarının artmasında 3 temel unsur vardır. Bunlardan bir tanesi doğrudan ödenen yüksek ücretler, diğeri firma performansını arttırıcı yönde yaptıkları çalışmalarla firma performansını arttırması ve bunun gerek kar ortaklarına gerekse vekillere yansıması, son olarak vekillerin bulundukları pozisyonu ve yetkilerini kullanarak kazancı kar ortaklarına yansıtmadan suiistimal etmeleri. Bu 3 temel faktör özellikle yönetim kurullarının başındaki vekillere yüksek primler ve ücretler ödenmesine sebep olmaktadır (Kaplan ve Rauh, 2013).

Jensen ve Meckling (1976) vekâlet masraflarının büyüklüğünün şirketten şirkete büyük değişiklikler gösterdiğini gözlemlemişlerdir. Bu tür bir değişim üzerinde etki gösterebilecek bazı faktörler şunlardır:

- Şirket yöneticilerinin" kayıtsızlık eğrisinin"[1] biçimi
- Şirket yöneticilerinin (en uygun ve değer artışını esas alan bir davranıştan farklı olarak) kendi şahsi tercihlerini uygulamada karşılaştıkları kolaylık

[1] Kayıtsızlık eğrileri: Mikro ekonomik teoride tüketiciye aynı faydayı sağlayan, tüm mal bileşimlerinin oluşturduğu her noktasındaki toplam fayda seviyesi aynı olan negatif bir eğridir (Geanakoplos, 1987)

- Firmaya özel denetim ve borç edinme giderleri

Jensen ve Meckling (1976), bunları şirket faaliyetlerinin coğrafi dağılımı ve firma içerisindeki teşvik prensiplerinin cazibesi gibi faktörlerin yanı sıra bağımsız faktörler olarak yöneticilerin yer aldığı iş piyasasının rekabet düzeyini de önemli bir unsur olarak görmektedirler. Bu durum, yöneticilerin biriktirdiği firmaya özel bilgi birikimini de etkilemektedir.

Mevcut bulgular, üst düzey yöneticilerin bazı eylemlerinin, hisse sahiplerinin elde edeceği menfaatin en üst düzeye çıkartılması, ilkesi ile ters düşebileceğini göstermektedir. Özellikle aşağıdaki durumlar buna örnek gösterebilir:

- Üst düzey yöneticilerin performansı yerine şirketin toplam malvarlığına önem verilmesi
- Elde edecekleri teşvikleri arttırmak amacı ile üst düzey yöneticilerin şirketin gelirlerini manipüle etmeleri
- Şirketin malvarlığını azaltan farklılaşma stratejileri
- Üst düzey yöneticilerin kendi amaçlarına hizmet eden, satın alma girişimlerine karşı koyma önlemleri.

Vekili izleme ve kontrol etme fonksiyonun önemi 2001 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde patlak veren Enron skandalı ile iyice anlaşılmıştır. Enron, A.B.D.'nin en büyük enerji şirketlerinden biri olup Avrupa ve ABD'nin toplam enerji ticaretinin yüzde yirmisini karşılamaktaydı. Şirket zaman içinde kredi verenlerin itirazlarını önlemek, mesleki tabiri ile **"**bilançosunu makyajlamak**"** amacı ile küçük çaplı şirketler kurup tahakkuk eden zararlarını bu şirketlere aktardı. Bu işlem sayesinde bilançosunda yüksek kar göstermesi, borsada hisselerinin tavan yapmasına neden oldu, fakat bu süreç kendi doğası gereği yukarıda belirtilen şekliyle uzun sürmedi. 2001 yılı başında hisse fiyatları 80 $ civarında iken aynı yılın ekim ayında 35 $ düzeyine indi, akabinde hızla düşmeye başladı. Şubat 2002'ye gelindiğinde hisse fiyatları 0.20 $ civarında seyrediyordu. Bu düşüş sonucu yatırımcılar ve emeklilik fonlarını şirket hisselerine yatıranlar çok büyük zarar gördü. Yatırımcılar tarafından hukuki davalar açıldı.

Şirket yöneticileri mali bilgileri saklayıp manipülasyon yaptıkları gerekçesiyle hapis cezalarına çarptırıldılar. Bu olay bağlamında Enron'a denetmenlik hizmeti veren, dünyanın en saygın denetmenlik firmalarından birisi olan Arthur Andersen da

suçlu bulundu. Bu olay Enron ve Arthur Andersen için kötü bir son oluşturdu. Bu skandal çok farklı yönleri ile çok sayıda makaleye ve çalışmaya konu olmuştur (Zandstra 2002; Bratton 2002).

Enron'un üst düzey yöneticileri şirket bilançoları ve hisseleri üzerinde şirketin iflasına giden usulsüzlükleri yaparken, bu konuları denetlemekle yükümlü olan Arthur Andersen denetim firmasındaki yöneticilerin bunu görmezden gelmesi hatta bu usulsüzlüklere destek olması (Coffee, 2002) yönetim kurullarını denetleyenler nasıl denetlenecek sorusunu getirmiştir.

Enron skandalı aslında yönetim kurullarının sorumlulukları ve bu sorumluluklarının yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesinin önemini acı bir şekilde gündeme taşımış ve ders niteliğinde bir olay olmuştur. Şirket yöneticilerinin ortakların menfaatlerini gözeten bir çerçevede ve tam bir şeffaflık altında hareket etmeleri gerekirken, planlı bir şekilde firmanın bilançolarını makyajlaması, olmayan bir karı varmış gibi göstermeleri dahası bunu denetlemek ve ortaya çıkarmakla yükümlü denetim firmasının da bizzat bu işin içine girmesi, üstelik tüm bu olayların denetim konusunda dünyanın en iyi ülkesi sayılabilecek Amerika'da gerçekleşmesi, kurumsal yönetişim kavramının önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır (Zandtsra 2002).

Benzer bir örnek de İtalya'da gerçekleşen Parmalat örneğidir. Dev süt şirketi Parmalat'ın kasasında 10 Milyar $ açık çıkması büyük bir skandala sebep oldu. Şirket kasasında yüksek miktarda para gösterip, borsa hisse değerlerini arttırmıştır. 2.5 Euro civarındaki hisse değerleri skandaldan sonra 0,3 Euro'ya düşmüştür. Yapılan soruşturmada mali usulsüzlüklerin yanı sıra hayali ihracat yapıldığı da tespit edilmiştir. Şirketin içinde bilgi asimetrisi o boyutlara varmıştır ki şirketin mali işler müdürünün bile bazı mali dosyaları görme yetkisi bulunmuyordu. Aynı zamanda devlete ait mali denetmenlerin uzunca bir süre şirketi denetlememeleri de skandalın ayrı bir boyutudur. Bu skandala da çeşitli makalelerde değinilmiştir (Desender, 2009; Melis 2005). Bu konudaki örnek vakalar arasında Worldcom, Tyco, HIH, Global Crossing de zikredilebilir.

Yakın zamanda yaşanan birçok olay yönetim kurullarının kontrol ve denetiminin önemini göstermektedir. Örneğin Kodak film firmasının 2012 yılında açıkladığı iflasın arkasında yatan yönetimsel sorunlar, ya da Amerikan Hava

Yollarının (American Airlines) yönetim kurulunun yanlış stratejik kararları neticesinde 2011 yılının Kasım'ında açıkladığı iflas şeffaf, denetlenebilir ve kurumsal yönetişimin (coporate govarnance) önemini ortaya koymaktadır.

3.3.2 Temsil Sorunlarına Teorik Yaklaşımlar Vekâlet Teorisi

Vekâlet ile ilgili bir teorinin temellerinin atılmasına öncülük eden ve birbirlerinden bağımsız biçimde ve kabaca eş zamanlı biçimde bu teorinin temellerini atan ilk akademisyenler Stephen Ross (1973) ve Barry Mitnick (1975) olmuşlardır. Ross daha çok ekonomik anlamdaki vekâlet teorisine yoğunlaşırken Mitnick ağırlıklı olarak vekâlet teorisinin kurumsal çerçevesini esas almıştır, ancak her iki yaklaşımın temel kavramları özdeştir. Gerçekte bu yaklaşımlar farklı varsayımlar altında benzeri kavramların uygulaması açısından birbirinin tamamlayıcısı olarak görülebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, Ross vekâlet araştırmasını tazminat anlaşması sorunları terimleri ile açıklamıştır. Bu açıdan "vekâlet" kavramını yerine oturtabilmek için her iki akıma da, yani – gerek vekillere ödenen teşvik primlerine (incentives) ve gerekse kurumsal yapılara (institutional structures) ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu teori, işletmelerdeki hisse sahipleri, yani asıl (principal) ile bu sahipler adına şirketi yöneten vekiller (agents) arasındaki ilişkileri irdeleyen bir organizasyon teorisidir. Bu ilişkide, tarafların her birisinin elde edecekleri faydayı maksimize etme çabasını güden ve bu amaçla rasyonel biçimde hareket eden failler olduğunu varsayar. Bu teoriye göre gerek asıl, gerekse vekil, minimum bedel ödeyerek mümkün olan maksimum faydayı alma çabasını sarf edeceklerdir. Bu açıdan rasyonel çaba içerisindeki vekil ve gene aynı çaba içerisindeki asıl kendi faydalarına olacak seçeneği tercih etme eğilimindedir (Davis et al., 1997).

Ekonomik çerçeveden bakıldığında sorun, vekilin asılın tercihleri ile uyumlu davranışı sergilemesini sağlayan tazminat/ teşvik sisteminin seçilmesidir. Ross, bu sorunu Aralık 1972'de açık ve net biçimde bir toplantıda dile getirmiş ve daha sonra AER Proceedings'in Mayıs 1973 sayısında yayınlamıştır.

Vekâlet teorisine çok sayıdaki yönetim organizasyon araştırmalarında büyük rol biçilse de, esas itibarı ile bu teorinin sınırları psikoloji ve sosyoloji sahasında yapılan çalışmalar ile çizilmiştir (Hirsch et al.,1987; Perrow 1986). Vekâlet teorisi çalışmaları genel olarak modern şirketlerin ortaya çıkışı ve buna paralel olarak şirket

sahipliği ile bu şirketi yöneten bireylerin birbirinden ayrılması ile gelişmiştir (Berle and Means, 1932).

Asıl (principal) açısından vekilin (agent) verdiği bilgi, sunduğu tablo veya genel görünümü denetlemek oldukça zordur. Bu sebeple asılın potansiyel kayıplarını sınırlamak zorunlu bir hal alır (Williamson, 1988). Bu bağlamda vekâlet teorisinin amacı, vekilin kendi çıkarı lehine yapabileceği usule uygun olan ve olmayan davranışları, iç kontrol süreçleri temelinde vekâletin efektif maliyetini en alt düzeye indirmektir (Jensen and Meckling 1976). İç kontrol süreçlerinin önemi şu şekilde anlaşılabilir. Eğer bir işletmenin yöneticilerinin tek amacı kendi güç, saygınlık ve ek ödemeleri haline gelmişse, işletmenin rakip çevresinde pozisyonuna ilişkin vizyonu kaybolur ve akabinde başarısız olur. Bu durumdan kaçınmak için, dış kontrol mekanizmalarının (mülkiyet düzenleyen yeni anlaşmalar, ortaklıklar vs.) maliyeti göz önüne alındığında, hem maliyet hem de sürdürülebilirlik açısından iç kontrol süreci daha verimli olacaktır (Walsh and Seward 1990). Ayrıca genel olarak bu teoride incelenen vekiller, şirketin hayatta kalabilmesi için gereken bilgi, beceri ve deneyim yalnız kendilerinde bulunduran bireyler, yani profesyonel yöneticilerdir (Mizruchi, 1983).

Bazı çalışmalarda, vekâlet probleminin, hissedar ile vekil ilişkisinden çok daha öte yönetimsel iş gücü piyasasından kaynaklandığı da ileri sürülür (Demesetz 1983; Fama and Jensen 1983). Bu önermeyi destekleyen deneyimsel çalışmalar da mevcuttur (Kaplan and Reishus, 1990).

Vekâlet teorisinden elde edilen yaklaşımlar birçok alanda kullanılmaktadır. Bunlar arasında muhasebe (Demski and Feltham 1978), ekonomi (Spence and Zeckhauser 1971), iktisat (Fama, 1980), pazarlama (Basu et al., 1985), siyaset bilimi (Mitnick 1992), organizasyonel davranış (Eisenhardt, 1985; 1988; Kosnik, 1987). Gösterilebilir.

Sonuç olarak vekâlet teorisi ekonomi ve finans literatüründe baskın bir teoridir (Kiel and Nicholson, 2003; Hermalin and Wisbach, 1991). Asıl ve vekilin menfaatlerini ortak fayda bağlamında dengeleme amaçlanmıştır (Jensen ve Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983).

3.3.3Temsil Sorunlarına Teorik Yaklaşımlar Kâhyalık Teorisi

Kâhyalık teorisinin kökleri ağırlıklı olarak psikoloji ve sosyoloji alanında yatmaktadır. Bu teori, vekilin hangi durumlarda vekâlet sahibinin çıkarını en uygun şekilde davrandığı durumları araştıran organizasyon teorisidir (Donaldson and Davis, 1991). Bu teoriye göre vekilin temel amacı içinde bulunduğu kurumun amacı ile özdeştir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim kurulunun kontrol işlevinin devre dışı kalması bu durumun somut bir sonucu olarak nitelenebilir (Forbes and Milliken, 1999). Bu teori, vekilin şirkete karşı olan motivasyonu ve kurumsal yönetime olan odaklılığının, şirket performansına olan etkisini göz önüne almaktadır. Bu sebeple grup içindeki kişisel çıkarları grubun üzerinde dolaşan "Bireyselcilik" yaklaşımından daha çok bu teoride grup çıkarlarını ön plana çıkaran bir anlayış vardır denebilir. Yani temel olarak grup ilkelerini temel alan bir yaklaşımdır.

Bu teoriyi yöneticilerin (steward), temsil ettikleri hissedarların (principal) menfaatlerini en uygun şekilde korumaya motive oldukları varsayan organizasyon teorisi şeklinde tanımlamakta mümkündür (Donaldson and Davis, 1991).

Kahyalık Teorisi (Stewardship Theory), şirket içinde yönetim kurulundaki yöneticilerin karar verme süreçlerinde ortak karar alma ilkelerini benimsediklerini varsayar (Sundaramurthy and Lewis 2003, Roberts et al., 2005). Yani her ne kadar motivasyon ve odaklılık söz konusu olsa da bireyselliğin dışlandığı bu yönetim şeklinde kararların grup ilkeleri ve görüşleri gözetilerek alındığı söylenebilir. Ayrıca kahyalık teorisinin organizasyona duyulan güven ve risk alma davranışları ile ilişkilerini gösteren çalışmalar da literatürde de mevcuttur **(**Chiles and McMackin, 1996; Hosmer, 1995; Mayer and Schoorman 1992).

3.3.4 Yönetim Kurulunun Liderlik Yapısı

CEO Duality kavramı, şirket CEO'sunun aynı zamanda yönetim kurulu başkanlığı koltuğunda oturduğu durumları ifade etmek için kullanılır. Yönetim kurulu da CEO ve diğer üst yüzey yöneticileri gözlemlemek amacı ile oluşturulmuştur. CEO'yu göreve getirme ve onu görevden alma yetkisi yönetim kurulundadır.

Koçel (2014), Türkçede CEO kavramının bir karşılığının bulunmadığını ifade etmektedir. Oysa Türkiye'de son on yıl içerisinde yaygınlık kazanmaya başlayan CEO veya Türkçede yaygınlaşan tercümesi ile tepe yöneticisi, yönetim kurulu

başkanı ile yönetim kurulu tarafından şirketi yönetmek üzere görevlendirilen kişinin ayrıştırılması esasına dayanmaktadır. Bazı araştırmacılar bu ayrışmayı gerekli ve hatta zorunlu görmektedirler. Yönetim kurulu başkanı ile tepe yönetici (CEO) rolünün ayrıştırılması yönetim kurulunun hesap verebilmesini ve şeffaflığını arttırması açısından gereklidir (Weir and Laing, 2001).

Bu konuda farklı görüşler bulunmasına rağmen yapılan araştırmalar görev ayrıştırması getiren veya bu görevleri aynı kişide birleştiren liderlik yapısının şirket performansı ve değeri üzerinde herhangi belirgin bir etkisi bulunduğunu ortaya koyamamıştır (Dehaeneet al., 2001).

Yönetim kurulu başkanı icracı sıfatı ile hem karar alıcı ve denetleyici olarak görev yaptığı için yönetim kurulu kolayca bağımsızlığını ve murakabe gücünü kaybedebilmektedir. Bunun sonucunda kurul, vekâlet sorunlarına karşı koruyuculuk gücünü yeterince yerine getirememektedir, Daily ve Dalton (1993), Dahya vd., (1996) bu durumun firmanın performansına olumsuz etki yaptığını ifade etmektedir.

4. KURUMSAL YÖNETİŞİM (CORPORATE GOVERNANCE)

Kurumsal yönetişim, son yıllarda, OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir.(TÜSİAD, 2000). Kurumsal yönetişim uygulamaları nasıl tanımlandığına göre ülkeden ülkeye farklılık göstermelidir. Zira her ülkenin, sektör ve üretim biçimlerine dair sistem ve tecrübelerinden kaynaklanan durumları farklıdır. (Maher ve Andersson, 2000). Kurumsal yönetişim, araştırmalarının, amacı örgütlerin temel amaçlarını ve işlevlerini anlamaya (Hambrick, et al., 2008), örgütün içinde bulunduğu evrenle örgüt arasındaki ilişkilerin örgütü nasıl etkilediğine ve yönetişimin bu süreçteki fonksiyonuna odaklanmaktır. Bu araştırmanın konusu olan yönetim kurulları ve performans ilişkisi doğal olarak kurumsal yönetişim bağlamını da anlamayı gerekli kılmaktadır. Bununla beraber son 20 yılda ülkemiz işletme dünyasında artan bir yoğunla kullanılan kurumsal yönetişimin aslında tam bir tanımı yapılmış değildir. Tezin Giriş kısmında da değindiğimiz gibi kavramların farklı algılanması ya da Türkçedeki karşılıklarının yerli yerine oturtulmaması, özellikle, işleyen yapılar ve literatür arasında köprüler kurulamasına engel olmaktadır. Bu nedenle "corporate governance" kavramı olabildiğince detaylı olarak ele almaya çalıştık.

4.1 Kavramların Anlamları

Literatürde açıkça tanımlanmamış ancak işaret ettiği konular hakkında işletme dünyasında zımni kabul görmüş olan bu kavram ve kavramlar dizinine sözlük manalarına da bakarak kısaca bir göz atmakta fayda olacağını düşünüyoruz.

4.1.1 Corporate

"Corporate" kavramının kullanıldığı çalışmalarda aslında işaret ettiği nokta çok ortaklı yapılardır. Başka bir ifadeyle "çok ortaklı büyük şirketler". Biraz daha açmak gerekirse ortak sayısının çokluğuyla beraber, yaptığı işlerin hacmi, sermayesi, çalışan ve yönetici sayılarının çokluğu ve bütünün ilişkileri "corporate" kavramı ile ifade edilmektedir. Redhose Yayınları tarafından 1971 yılında basılan sözlükte "hukuken birleştirilmiş, birlik olmuş, toplu" şeklinde tercüme edilen bu kavram hukuk terminolojisinde "tüzel kişilik" olarak karşılık bulabilir. Ancak, yaygın

manada “kurum” olarak kullanılmaktadır. Bir yönüyle doğru olsa bile ülkemizde kurum kelimesi kurumsal ve kurumsallaşma kelimeleriyle iç içe geçmektedir. Oysa küresel literatürde kurum kelimesinin karşılığı “institute”dur. Kurumsallaşma karşılığı da “institutionalization” olarak literatürde yerini bulmuştur. “Institute” Redhouse Yayınları tarafından 1971 yılında basılan sözlükte “kuruluş, müessese, enstitü, okul, bilimsel kurum, konferans serisi”; “institution” ise “yerleşmiş gelenek veya kanun; devamlı olan şey; kuruluş, müessese, tesis; tımarhane, hapishane” olarak tercüme edilmiştir. Kuralları, iş yapış biçimleri herkesçe bilinen gelenekselleşmiş ve bir esasa dayanan manasında “müesses” kelimesinde karşılığını bulmaktadır. Dolaysıyla kurumsallaşma müesseseleşme süreçlerine işaret eder ve aslında küçük büyük tüm işletme ve sosyal yapılar için geçerlidir. Bir işletmenin “corporate” olması onun kurumsal olduğu anlamına gelmeyeceği gibi, her kurumsallaşmış yapının da bir “corporate” olacağı anlamı çıkmaz. Bu nedenle “corporate governance” kavramı bir bütün halinde “kurumsal yönetişim” olarak anlamlıdır. “Corporate” ve “management” kelimeleri yan yana geldiğinde anlamlı bir kavram olmaz zira burada yönetimden kastedilen “corporation” (tüzel kişilik olarak bütünleşik yapılar)’ı oluşturanları yönetmek değil, onların bir arada iş yapabileceği yol ve yöntemleri geliştirmek, her birinin haklarını güvence altına almaktır. Literatürde “corporate governance” kavramı büyük, tüzel kişilik kazanmış işletmelerin doğuşuyla işletme literatürüne girmiştir. Ancak bu tezde iddiamız “Corporation” statüsündeki işletmelerle iş yapmak zorunda olan tüzel kişiliği haiz KOBİ’lerin de gerek kendi içinde gerekse çevresiyle uyumda bir “govern” meselesi olduğudur.

4.1.2 Governance

Etimolojik olarak ‘’Govern’’, eski Yunanca’da, bir gemiyi, yönetmek, yönlendirmek, izlemek manasına gelen ‘’kybernan’’ kelimesinden gelmektedir (Etymonline). “Govern” Redhouse Yayınları tarafından 1971 yılında basılan sözlükte “idare etmek, hükümet sürmek, terbiye etmek, hâkim olmak, elinde tutmak, çevirmek, kullanmak” şeklinde; “Governance” ise aynı sözlükte “yönetim, idare” olarak tercüme edilmiştir. Türkçe yönetim literatürüne “yönetişim” olarak geçmiştir ve bu haliyle yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yönetişim tabiriyle neyin kastedildiğini anlamak için Heywwod'un (2011) Siyaset kitabından alınan Rhode'sin (1996) şu tanımı yol gösterici olabilir. "*Yönetimden daha geniş bir terimdir. Henüz yerleşik ve üzerinde uzlaşılmış bir tanımı olmasa da, en geniş anlamıyla, sosyal hayatın koordine edilmesine yarayan çeşitli yolları ifade etmektedir.*" Yönetişim fonksiyonu itibariyle incelendiğinde yönetimden oldukça farklı bir kavram olduğu görülmektedir ve bir bütünü oluşturan parçaların bir arada faaliyetlerini yürütebilmesini sağlayan yol ve yöntemlere işaret eder. Burada kastedilen faaliyetleri, faaliyetler için gerekli kaynakları ve faaliyetleri yürütenleri çekip çevirmek değil, bu unsurların edinimine, bir arada ve bir istikamet üzerinde tutulabilmesine yöneliktir.

4.1.3 Good Governance

"Good governance" (iyi yönetişim) kavramını ilk kez kullananın Dünya Bankası olduğuna dair literatürde bir görüş birliği olduğunu görmek mümkündür. Dünya Gelişme Raporu'nun giriş kısmında "özel sektör girişimleri ve piyasa mekanizmaları önemlidir, ancak bunların "iyi yönetişim" ile el ele gitmesi gerekir" olarak geçer (World Bank, 2009) .

Yönetişim kavramının daha iyi anlaşılması bağlamında küsel çapta faaliyet gören kuruluşların ortaya koyduğu ve nerdeyse her yıl geliştirdikleri iyi yönetişim ilkelerini incelemek yararlı olacaktır.

İyi yönetişimin 8 temel karakteristiği vardır: Konsensüs odaklılık (Consensus Oriented), Mesuliyet/Hesap verebilirlik (Accountable), Katılımcılık (Participatory), Şeffaflık (Transparent), Hukuka bağlılık (Follows the rule of the law), Etkililik ve Verimlilik (Effective and Efficient), Cevap verebilirlik (responsivenes), Adil/ Tarafsız ve Kapsayıcılık (Equitable and Inclusive).

Konsensüs Odaklılık: İyi yönetişim, toplumdaki birbirinden farklı önceliklere sahip birimlerin (grup veya birey), bütün toplum için en iyi olan üzerinde uzlaşarak konsensüs ulaşmalarını gerektirir. Sürdürülebilir insan gelişimi ve amaçlara ulaşım için geniş ve uzun vadeli perspektif gerektirir. Sonuçlar, ele alınan toplumun veya grubun tarihi, kültürel ve sosyal bağlamında anlaşılır.

Mesuliyet/ Hesap Verebilirlik: İyi Yönetişimin anahtar gerekliliklerinden biridir. Kamu kuruluşları, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin, kurumsal

hissedarlarına karşı hesap verme zorunluluğu vardır. Duruma göre, alınan kararlar veya operasyonlar karşısından iç veya dış birimler olarak hesap veren birimler değişebilir. Genel olarak bir kurum, kararından veya operasyonlarından etkilenecek herkese karşı sorumludur.

Katılımcılık: İyi yönetişimin köşe taşlarından biridir. Katılım doğrudan, aracı kurumlar ya da temsilciler aracılığı ile olabilir. Katılımcılık bilgilendirmeye ve organize olmaya ihtiyaç duyar.

Şeffaflık: Şeffaflık, alınan kararların ve yürütme işlemlerinin, belli kurallar ve düzenlemeler içinde yapılması gerekliliğidir. Bu aynı zamanda karara ve yürütme işlemlerine etki eden faktörlerin bilgisine erişme özgürlüğünün tanınmasıdır.

Hukuka Bağlılık: İyi yönetişim, tarafsızlık ilkesini korumak amacıyla hukuka bağlı olmak zorundadır. Daha çok kamu organizasyonlarını ilgilendirir.

Etkililik ve Verimlilik: İyi Yönetişimde süreçler ve kurumların, kaynakları en iyi şekilde kullanarak, toplumun veya grubun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hareket etmeleri beklenir. Verimlilik kavramı aynı zamanda kaynakların sürdürülebilir kullanımını ve çevreyi korumayı da içerir.

Cevap Verebilirlik: İyi Yönetişimde kurumların ve süreçlerin, bütün muhataplarına makul bir sürede hizmet etmeleri gerekir.

Adil//Tarafsızlık ve Kapsayıcılık: Bir toplumun refahı, üyelerini toplumun ana gövdesine bağlayıp, onları hiçbir şekilde dışlanmamalarını teminat altına almasına bağlıdır. Bu aynı zamanda toplumun bütün gruplarına ve özellikle en savunmasızlarına, kendi refahlarını geliştirebilecek ve sürdürebilecek fırsatların sunulmasını gerekli kılar.

4.2 Kurumsal Yönetişim Kavramsal Çerçeve

"Corporate governance" sorununu tanımlayan çalışmalarda Şirketin ürettiği kaynak dağılımının sahipler ve bunu kontrol eden güçler (vekiller) arasındaki bölüşümünden kaynaklanan sorunlara (Jensen and Meckling, 1976;) vurgu yapmaktadırlar. Hatta bu tür bir "governance" sorunun dikkat çekici belirsizlikler, bilgi asimetrisi, sermaye sağlayıcı ve "insider"lar arasındaki ilişkide sözleşme yapmanın doğuracağı, gereksiz masraflardan ötürü her şeyi sözleşmeye bağlayarak

çözülemeyeceği yönünde görüşler de bulunmaktadır. (Grossman and Hart, 1986; Hart and Moore, 1990). Öte yandan Enron, Arthur Andersen ve Parmalat skandalından sonra asıl ve vekil arasındaki problemi anlama, anlamlandırma ve çözümlemeye yönelik kurumsal yönetişim bağlamındaki çalışmalarda büyük bir artış kaydedilmiştir.

Azınlık hissedarlarının zayıf olduğu büyük ortaklıklarda, giderek ağırlık kazanan kurumsal yönetişim biçimi, hissedarlık yoğunluğunu (hissedar sayısının çokluğu) dikkate almaktadır. Shleifer ve Vishny (1977) ise bir adım daha ileri giderek büyük ölçüde yoğunlaşmış hisse senedi sahipliği ile denetimli hisse senedi sahipliğinin ilişkileri üzerine çalışmış ve dünyanın birçok yerinde geçerli olan farklı kurumsal yönetişim biçimleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yeni Zelanda (Hossain et al.,2001), Brezilya (Leal and De Oliveira, 2002), Singapur (Mak and Li, 2001) ve Kıta Avrupası (Ooghe and De Langhe, 2002) ile ilgili olarak da bu önermenin doğru olduğunu onaylayan araştırmalar bulunmaktadır. Türk firmaları da bu bağlamda Kıta Avrupası'nın kurumsal yönetişim sistemini paylaşmaktadırlar. 100 büyük firma üzerinde yaptıkları araştırmada Demirağ ve Serter (2003) Türkiye'yi "insider" (iç üyelerden oluşan yönetim kurulu) esaslı bir sistem olarak göstermişlerdir. Demirağ ve Serter (2003) Türkiye'de geçerli olan idare sisteminin en önemli avantajının üst düzey yöneticilerinin çok fazla sayıdaki hissedarların çok az bir kısmı tarafından sürekli olarak denetim altında tutulmalarında görmektedirler. Bu durum bazı açılardan sakınca oluştursa da, idari açıdan bürokrasiyi azaltmakta ve yönetsel işleyişi önemli ölçüde hızlandırmaktadır.

4.3 Kurumsal Yönetişime Diğer Teorik Yaklaşımlar

Bilgi ve tecrübe asimetrisi bağlamında, asıl-vekil ilişkisinden kaynaklı sorunlar yarım asrı aşkın bir süreden beri incelenmektedir (Kelman, 1958). Literatürde asıl ve vekil ilişkilerini teorik olarak açıklayan birçok yaklaşım olmakla beraber en bilinenleri; Vekâlet Teorisi ve Kâhyalık Teorisidir Bu iki teori hakkında açıklamalar tezinin ilgili kısımlarında detaylı olarak yapılmıştı. Aynı alana yönelik farklı yaklaşımlar içerdiklerinden dolayı vekâlet teorisi ve kahyalık teorisinin uygulamalarının yanında, kıyaslandığı çalışmalarda yapılmıştır (Davis et al., 1997). Bu çalışmalar, genel olarak bu teorileri birbirlerinden farklılaştıran faktörler hakkındadır. Bu konuda en yaygın bulgu, iç üyelerin nesnellik ve bağımsızlıktan

uzak olduklarına yönelik bulgulardır (Elloumi and Gueyie, 2001). Ancak bu iki teorinin kurumsal yönetişim uygulamalarını açıklamakta yeterli olmadığı önceki bölümlerde ifade edilmişti. Kurumsal yönetişim bağlamında diğer bazı ilgili teorileri de incelemenin gerekli olacağını düşünüyoruz.

4.3.1 Paydaşlık Teorisi (Stakeholder Theory)

İşletmeden çıkarları olan bireyler veya firmalar en genel ifade ile paydaş olarak tanımlanır ve bu paydaşların firma ile olan ilişkilerini teorik çerçevede değerlendiren yöntem de literatürde paydaşlık teorisi olarak bilinir (Freeman, 1984).Günümüzde firmalar işin doğası gereği birçok paydaşla ilişki içindedir. Kaynak bağlılığı teorisinde de anlatıldığı gibi eğer bir firma başarılı olmak istiyorsa bulunduğu eko-sistemdeki diğer paydaşlarla ilişkilerini düzgün yönetmeli ve firma çıkarlarını en iyi şekilde koruyacak davranışlarda bulunmalıdır.

Paydaşlık teorisi bir firmanın yönetim süreçlerinin bütünlüğünü bir arada değerlendirir ve bunların temel önemini vurgular. Paydaşlık teorisinin tanımında Clarkson (1994) şunu ifade eder: "*Herhangi bir firma faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere gerekli yasal ortamı ve piyasa koşullarını sunan toplumun oluşturduğu büyük sistem içerisinde işleyen paydaşlardan oluşan bir sistemdir*". Bu açıdan firmanın amacı kendisine sunulanları mal ve hizmete dönüştürerek paydaşları lehine zenginlik üretmektir. Paydaşlar (yani çalışanlar, firma sahipleri, yatırımcılar, müşteriler, hükümet ve toplum) elde edilecek sonuçlar için gerekli girdi ve alt yapıyı sağladıkları için yönetim mekanizmalarına da dâhil edilmelidirler. Ancak elbette paydaşlar kurumsal yönetişim mekanizmalarına kendi menfaatleri tehlikede olduğu sürece dâhil edilebilirler. Çünkü idari tecrübeleri vardır ve stratejik kararlar almak için gereken deneyime sahiptirler. Bu bağlamda kurumsal yönetişim teorileri yönetim yapısını, dış üyelerin karar süreçlerine dâhil edilmesini, paydaşların kararlara iştirakini, yönetim kurulunun yapısı ve yönetim kurulunun bağımsızlığı gibi faktörleri ön plana çıkartmaktadırlar. Bu kuram çerçevesinde yönetim kurulunun birincil görevi, örgütün görev ve amaçlarına ulaşmak için örgütün paydaşları ile ilişkilerinin sürdürülmesi, yönetilmesi ve dengelenmesidir (Freeman and Phillips, 2002).

Donaldson ve Preston (1995) ise, örgütün paydaşlarını "örgüt faaliyetlerinin usulleri ve/veya işlevsel özellikleri ile ilgili meşru çıkarları olan kişiler veya gruplar"

olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre, örgütün paydaşlarının taleplerini karşılama sorumluluğu olması ve örgüt paydaşlarının taleplerinin karşılanmasının örgütün kârlılığını artırmada etkili olabileceği düşünülerek örgüt paydaşlarına önem verilmelidir.

Freeman, vd., (2004), örgütün değerinin artmasının, örgütün amacının ne olduğu ve yöneticilerin paydaşlara karşı sorumluluğunun neler olduğunun anlaşılmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Paydaş kuramında, paydaşların taleplerinin örgütün karar mekanizmasına dâhil edilmesi için (Jones and Goldberg, 1982) paydaşların yönetim kurullarında temsil edilmesi gerekli görülmektedir. Bu kuram kapsamında, örgütlerin farklı paydaş gruplarının yönetim kurullarında temsil edilmesi ile örgütün paydaşlarının çıkarlarının korunmasının sağlanacağı (Freeman and Evan, 1990) ve bu şekilde örgütlerin toplumun tamamının isteklerine cevap verebileceği (Hung, 1998) iddia edilmektedir.

Örgüt paydaşlarının, örgütün karar mekanizmasına dâhil edilmesinde, yönetim kurulu yapısı ile ilgili üç hususun önemli olduğu belirtilmektedir. Bunlar, paydaşların yönetim kurulu üyeleri olarak yönetim kurulunda yer almaları, bu paydaşların kurumsal yönetim ile ilgili komitelerin denetlenmesinde ve yönetiminde görev almaları ve örgütün paydaşları veya özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili komitelerin oluşturulmasıdır (Luoma and Goodstein, 1999).

Hâlihazırda geleneksel iş modelleri ile çalışan KOBİ'lerin küresel ortamda farklı kültürel sistemlerle iş yapan diğer işletmelerle ilişki kurması ve iş yapması kaçınılmazdır. Bu nedenle KOBİ'lerin önümüzdeki dönemde küresel rekabet ortamında yeni paydaşlarla ilişki kurabilmeleri ve bu ilişkileri geliştirebilmeleri ancak gelenekten gelen ortak karar alabilme ve iş yapabilme kültürünü yeni yöntemler ve küresel kavramları anlayarak geliştirmeleri ile mümkün olabilecektir.

4.3.2 Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory)

Firmaların bulundukları çevrelerinde yerine getirmeleri gereken faaliyetlerinin gerektirdiği kaynaklara bağlılık derecesi ise kaynak bağımlığı yaklaşımı (teorisi) olarak ifade edilmektedir (Pfeffer and Salancik, 1978).

Pfeffer ve Salancik (1978)'e göre firmalarda kaynak bağımlığının 3 temel sebebi vardır;

- Firmalar açık bir yapıdır (sistemdir).

- Firmaların faaliyetleri sadece kendi iç dinamiklerine bağlı değil aynı zamanda çevrenin oluşturduğu baskılara ve kısıtlamalara da bağlıdır. Dolayısı ile firmalar içinde bulundukları ekosisteme uygun bir şekilde hareket etmek zorundadırlar.
- Firmaları (örgütleri) açık bir koalisyon şeklinde tasavvur etmek gereklidir.

Dolayısı ile Kaynak Bağımlılığı Teorisi bir işletmenin yaşayabilmesi için gereken kaynakları işletme ve çevre bağlamında inceleyen teoridir (Pffeffer ve Salancik 1978; Boyd 1990; Hillman and Dalziel 2003). Teori firmaların çevre tarafından kontrol edildiği varsayımına dayansa da Pfeffer ve Salancik yöneticilere çevresel kararlılığın sert dalgalanmaları nasıl yönlendireceklerini öğrenebileceğini öne sürmüştür. Pffeffer ve Salancik (1978), firmalar arası network analizinin yöneticilerin kendi organizasyonlarıyla ağın diğer elemanları arasındaki güç ve bağlılık ilişkilerini anlamaya yardımcı olabileceğini savunur. Bu tür bilgiler muhtemel çevresel etkilere yönelik tahmin yapılmasını sağlar.

Kaynak bağımlılığı analizi firmanın ihtiyaç duyduğu kaynakları ve öz kaynakları belirlemekle başlar. Bundan sonra kaynak bağımlılığı açısından firma-çevre ilişkilerini etkileyecek elemanlara odaklanılır. Pffeffer ve Salanick (1978), çözüm olarak bu analizde elemanların tespitinden sonra elemanların kritiklik ve kıtlığına göre çalışmaların öncelikle ele alınmasını önermişlerdir.

Günümüz ekonomik şartları doğası gereği kaynak ihtiyacının karşılanmasında çok fazla alternatif sunmaktadır. Ancak bu alternatifler sunulurken kaynak temininin firmaya maliyeti önemli unsurlardan bir tanesidir (Hillman and Dalziel, 2003). Firmaların yaşamlarını sürdürebilmek için kaynaklara ihtiyacı vardır, ancak bu kaynakları kendisi yaratamaz ve çevreden temin etmesi gerekmektedir. Dolayısı ile çevrede aynı kaynağa sahip olmak isteyen başka firmalılarla bu kaynakları elde etmek için mücadeleye girmeleri gerekmektedir. Bu öngörüde kaynak bağlılığı teorisinin temel çıkış noktasıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Bu teoriye göre bir firmanın asli amacı ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için gerekli kaynakları elde edebilmektir. Bu durum diğer aktörlerle olan ilişkilerin iyi yönetebilme kabiliyetine sahip olması gerektiği anlamına gelir (Mizruchi and Yoo 2002).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı (teorisi); firmaların getiri ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasına imkân tanıyan kaynakların bulunması, analiz edilmesi ve yönetilmesi kuramlarına dayanmaktadır (Wernerfelt, 1984). Bunun temel noktası da çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırarak en iyi sonuca ulaşmaktır (Desender, 2009). Bu noktada yönetim kuruluna düşen görev firma için rekabet avantajı sağlamak ve sürekli değişen pazar şartlarına cevap verebilmek amacıyla yeni kaynak ve yetenekler bulmak ve var olanları da sürekli geliştirmektir.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi bağlamında, yönetim kurulunun 3 temel fonksiyonu vardır. (Dalton, et al., 1998). Bunlar kaynaklara bağımlılık-erişim (Pfeffer, 1972), danışmanlık-uzmanlık (Monks and Minow, 1995), izleme ve kontrol (Williamson, 1984) dur.

Kaynak bağımlılığı teorisi iç ve özellikle de dış kaynakları odağına alır. Akabinde bunların yönetim kurulunda etken bir rol oynaması gerektiğini savunur. Bunun örgütsel veya dış kaynaklı problemlerin (Pfeffer and Salancik 1978) ve belirsizliklerin (Pfeffer, 1972) çözümünde; işlem maliyetlerinin düşürülmesinde (Williamson, 1988) ve şirketin hayatta kalabilmesinde (Singh, et al., 1986) büyük önemi vardır. Bu bağlamdaki deneysel çalışmalar yönetim kurulu sermayesi (board capital) ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi göstermiştir (Boyd, 1990; Dalton, et al., 1998; Pfeffer, 1972). Yöneticilerden oluşmuş bir yönetim kurulunun şirket performansına pozitif etkisi bazı çalışmalarda gösterilmiştir (Carpenter and Westphal 2001). Bunun sebebi yönetim kurulunun daha iyi tavsiye ve danışmanlık almasıdır (Westphal, 1999).

Bulgular esas alınan paradigmaya göre birbirinden farklı yorumlanması sebebiyle Kaynak Bağımlılığı Teorisi çeşitli eleştiriler almıştır (Kiel ve Nicholson, 2003). Bir çalışmada (Pettigrew 1992) deneysel bulguların hem Kaynak Bağımlığı Teorisine (Pfeffer and Salancik 1978) hem de Sınıf Bazlı Teoriye (Zeitlin, 1974) göre farklı yorumlanabileceği gösterilmiştir. Ayrıca Kaynak Bağımlılığı Teorisi sadece işletmenin ve yönetim kurulunun çevreyle olan ilişkisine odaklandığı için yönetim kurulunun strateji kurma (Kesner and Johnson, 1990) ve izleme (Johnson, et al.,1996; Fama, 1980) fonksiyonlarını görmezden geldiği için de eleştirilir (Kiel and Nicholson, 2003).

4.3.3 Kaynak Tabanlı Teori (Resource- Based Theory)

Firmalar için rekabet avantajı sağlamak ve performansı arttırmanın yollarından bir tanesi de kaynakların etkili kullanılmasıdır. Firmanın sahip olduğu kaynakların firmaya avantaj saylayabileceği varsayımı 20.yy. ilk yarısından dillendirilen bir konudur. Kaynak Tabanlı Yaklaşımdaki en önemli nokta, firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak bazı özelliklere sahip olması gerektiğidir (Hooley, et al., 2005).

Firmaların sahip olduğu kaynakların ve kabiliyetlerin firmadan firmaya farklılık göstermesi ve farklı özelliklere sahip olan işletmelerin performanslarının da bu duruma bağlı olarak farklılaşması, bu kaynakları rekabette avantaj sağlayan önemli unsurlardan bir tanesi haline getirmektedir. Dolayısı ile işletmeler arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasında bu yaklaşım önemli bilgiler sağlamaktadır (Hooley, et al., 2005). Peteraf (1993), Kaynak Temelli Yaklaşımın çıkış noktasını, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan unsurların irdelenmesi olarak tanımlamaktadır.

4.3.4 Yönetsel Egemenlik Teorisi (Managerial Hegemony Theory)

Yönetim kurulları ile ilgili olan bir diğer kuram, Yönetsel Egemenlik Kuramıdır (Managerial Hegemony Theory). Yönetim kurulları üzerinde örgüt içinden oluşan operasyon seviyesindeki yönetimsel baskılar, yönetsel egemenlik olarak açıklanmaktadır. Yönetsel Egemenlik Teorisi, yönetim kurullarının sadece onay mekanizması olarak kullanıldığı ve profesyonel yöneticilerin tüm stratejik kararların alınmasında etkili olduğu ve bu kararların şufa haklarının bu yöneticilere ait olduğu durumları belirtmektedir (Hung, 1998). Yöneticiler veya dış üyelerin yönetim kuruluna baskısı bunların sadece çıkar gruplarıyla olan güçlü ve derin ilişkileri olduğunda bir sorun teşkil eder. (Muth and Donaldson, 1998). Zira dış üyeler doğası gereği bir yandan şirket içi bilgilere sahiptir ama aynı zamanda dış bağlantılara da sahiptir. Özellikle hissedarların şirket içinde etkisinin yüksek olduğu işletmelerde yönetici ve dış üyelerin hissedarlara bilgi taşıması ihtimali ve hissedarların yönetim kurulunda değişiklik yapabilme güçleri durumu zorlaştırmaktadır. Bu kuram çerçevesinde, yönetim kurulları yöneticiler için sadece onay (Jonsson, 2005) veya tavsiye (Huse and Rindova, 2001) mekanizmasıdır. Bu kurama göre, yöneticilerin, yönetim kurullarında görev alması, bu kurullardaki

yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çıkarların uyumlandırılması için uygun bir mekanizma değildir (Brennan, 2006). Bu kuram kapsamında, yönetim kurulları ile ilgili süreçlerin ve yönetim kurulunun kontrol rolü haricindeki diğer rollerinin dikkate alınmaması ve yönetim kurulu yapıları ile performans arasındaki ilişkinin fazlasıyla vurgulanması ile ilgili hususlar eleştirilere neden olmuştur (Zahra and Pearce, 1989).

4.3.5 İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)

Transaction kelimesi her ne kadar Türkçeye "işlem" anlamında çevrilse de İngilizce de etimolojik olarak; mübadele (bir ürünü başka bir ürünle takas etme) anlamına gelmektedir (Oxford Dictionaries). Tam olarak günümüzdeki anlamında kullanılmasa da Coase (1937), bu yaklaşımı, fiyat mekanizmasını kullanma maliyetleri kavramına dayandırarak açıklamaya çalışmış dolayısı ile bu teorinin köklerini atmıştır. Coase (1960), daha sonra bu kavramı daha da genişleterek, "Piyasa İşlemleri Maliyeti" olarak tanımlamıştır. Günümüzde ise; firma ya da bireylerin herhangi bir mal ve/veya hizmete ulaşmak için geçirdiği zaman, istenilen mal ya da hizmete ulaşmak için yapılan tüm araştırma, ulaşma ve pazarlık-takip çabalarına ilişkin giderlerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Williamson, 1988).

Günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir avantajlar sağlamak isteyen firmaların, piyasadaki diğer rakiplerden farklı kaynaklara sahip olmasının önemi Kaynak Temelli Teoride açıklanmıştı. Ancak ülkemizde KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları birçok mal ve hizmeti dışarıdan temin ettikleri bilinen bir durumdur. Dolayısıyla, KOBİ'lerin söz konusu mal ve hizmetleri elde etme maliyetleri (transaction cost) son derece önemli bir hale gelmektedir.

4.4 Teorik Yaklaşımlar Arası Farklılıklar ve Bazı Ampirik Bulgular

Tezin ilgili bölümlerinde de bahsedildiği gibi Vekâlet Teorisi yönetimsel (menagerial) fırsatçılığı kontrol altına almak için kurumsal yönetişim ve operasyon yönetim unsurlarının ayrışmasını, yönetişim unsurlarının, yönetim üzerinde mutlak kontrolünü ve bu kontrolün dış üyelerce yapılmasının daha doğru olacağını ve yönetim unsurlarının hissedarlara karşı sorumlu tutulmasını öngörür. Kâhyalık Teorisi ise bu iki fonksiyonun tek merkezde toplanmasının hissedarların kazanımı açısından daha faydalı olacağını savunmaktadır. Kâhyalık Teorisini ortaya koyanlar

daha fazla kontrolle değil, yöneticileri özerk karar almaya teşvikle hissedarların haklarının daha iyi korunacağını ileri sürmüşlerdir. (Donaldson and Davis, 1991). Vekâlet ve Kâhyalık teorilerinin temel aldığı insan modeli kültürel olarak da birbirinden farklılaşır (Davis, vd., 1997). Bu bağlamda, ilk çalışmalarda bireysellik (individualism) ve kolektivizm (collectivism) ayrımı yapılmıştır (Hofstede, et al., 1991). Bireycilik, grup içindeki kişisel çıkarı grubun üzerinde odaklaşırken, kolektivizm grubun çıkarını bireyin çıkarının üstünde görür (Triandis, et al., 1993). Bunun sonucu olarak, Kâhyalık Teorisi kolektivizm temel alınarak açıklanabilirken, Vekâlet Teorisi bireysellik ışığında anlaşılabilir. Bu bağlamda Vekâlet Teorisi kontrol ihtiyacına odaklanırken, Kâhyalık Teorisi işbirliği ihtiyacına yönelir (Sundaramurthy and Lewis, 2003; Roberts, et al. 2005).

Literatürde Vekâlet ve Kâhyalık teorisini birbiriyle kıyaslayıp katkıda bulunacak birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar genelde yönetim kurulu, hissedarlık yapısı, yönetim kurulu iç işleyişi üzerine olup büyük ölçüde deneyseldir (Pettigrew, 1992; Pettigrew and McNulty, 1995; Hill, 1995; O'Neal and Thomas, 1995; Pye 2001; 2011; Ongore ve Owoko, 2011).

Bununla beraber farklı ülkelerde ve sektörlerde yapılan çalışmalarda vekâlet ve kâhyalık teorisiyle ilgili birbiriyle zıt sonuçlar da elde edildiği görülmektedir. Turaboğlu (2002) doktora tezinde vekâlet maliyetlerinin performans üzerine bir etkisini olmadığını, halka açık veya kapalı Türk şirketleri için vekâlet maliyetlerinin bir sorun oluşturmadığını tespit etmiş, Berle ve Means'in (1932) tezinin reddedildiğini ifade etmiştir. Vekâlet maliyetlerinin şirket nakit akışına olumsuz tesir ettiğini, ancak vekillerin bu alanda teşvik edilmelerinin serbest nakit akışını arttırdığını ve bunun da firma performansını olumlu yönde etkilediği (Wang 2010); bir başka çalışmada görülmüştür. Pakistan'da yapılan bir başka çalışmada vekâlet teorisini destekler mahiyette dış yönetim kurulu üyelerinin oranının kontrol bağlamında şirket performansıyla pozitif ilişkisi bulunmuştur (Khan and Awan, 2012). Çin'de yapılan başka bir araştırmada (Liang N and Le J, 1999) şirket performansına yönetim kurulu yapısının etkisinin olmadığını ancak yönetim yeteneklerinin ve firma teknolojisinin pozitif ve güçlü etkileri olduğu gösterilmiştir. Söz konusu çalışmada firma performansı ile teknoloji kullanımı arasındaki ilişkinin yönetim kurulu yapısından daha önemli olduğu, bununla birlikte çalışmada ilgi çekici

önemli diğer bir konu ise yönetim yetenekleriyle firma teknolojisi arasındaki güçlü bir ilişkinin bulunduğudur. Malezya örneğinde ise yönetişim yapısıyla şirket performansı arasında kısmi bir ilişki (Joher and Ali, 2005) İngiltere örneğinde yönetişim yapısıyla performans arasında önemli bir ilişki olmadığı (Laing and Weir, 1999) bulgular arasındadır.

Yönetim kurullarının performansa etkisinin sabit değişkenlerle ilgili değil, araştırma yapılan piyasaya, performans ölçümü ve performansa etki yapan unsurların sonuçları oluşturma süresine göre farklılıklar gösterdiğini (Murray, 1989), şirketlerin yüksek öz kaynak seviyesinin, yönetim kurulunun denetiminin gücünün ve işgücü piyasalarındaki rekabetin, yöneticilerin fırsatçı davranma ihtimalini düşürdüğünü (Kosnik and Bettenhausen, 1992), büyük hissedarların sahip olduğu hisse oranlarıyla performans arasında bir pozitif bir ilişki bulunduğunu (Wu, 2009), yönetim kurullarının yapısı ve kapasitelerinden çok yönetim kurullarının kurul içi ve şirket içi etkileşimlerinin performans üzerine etkisinin daha önemli olduğunu (Macus, 2008), benzer şekilde Avrupalı Şirketlerde "yatırımcı iş sahibi" ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı ile karlılık arasında güçlü bir bağıntı olmasına rağmen, iç yönetim kurulu üyeleri ve "yönetici iş sahibi" ile karlılık arasında aynı ilişkinin tespit edilemediğini (Krivogorsky, 2006) ifade eden bulgular ve yaklaşımlar, vekâlet teorileri ile şirket performansı arasındaki ilişkiye farklı bakış açıları getiren çalışmalar olarak, vekâlet teorilerine eleştiri getirmese de vekâlet teorilerinin belirli şartlarda açıklama gücü olabileceğine işaret etmesi bağlamında önemlidir.

Vekâlet Teorisine eleştiri getirenler, yönetim kurulunun sadece kontrol aracı olmayıp, strateji geliştirme ve tavsiye verme gibi gerçekte daha geniş görevleri olduğunu (Roberts et al., 2005), ana amacı olan stratejik görevinin pahasına, icra görevi olmayan (bu bağlamda, dış üye) yönetim kurulu üyelerine yüklenen, aşırı kontrol görevinin (Cadbury, 1992) yönetim kurullarında görev sapmalarına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Şirket hissedarlık yapılarının ve kurumsal yönetişim uygulamalarının şirket performansına etkisini inceleyen çalışmalarda da benzer farklılıkları görmek mümkündür. Endonezya'da özelleştirmelerin, kurumsal yönetişim uygulamaları ile özelleştirilen firmalarda örgüt yapısının değişimine neden olduğundan (Yonnedi, 2010) hareketle kurumsal yönetişimin önemine dikkat çekilirken, iyi yönetişim

uygulamaların firma performansına olumlu etkisinin tespit edildiği Brezilya'da hisse yoğunluğu yüksek hissedarların iyi yönetişim uygulamalarından kaçtıklarını, benzer şekilde diğer başka bir çalışmada çoğunluğunu elinde tutan hissedarların küçük hissedarların haklarını koruyacak yasal düzenlemelere karşı lobi faaliyetleri yaparak iyi yönetişim uygulamalarından uzak durduklarını, (Silva and Leal, 2005;) görmek mümkündür. Tahran Borsası üzerinde yapılan çalışmada sahiplik yapısı ve şirket performansı üzerinde pozitif bir etki bulunmasına rağmen. (Talebnia et al., 2010), Kenya örneğinde tam aksine sahiplik yoğunluğu ve firma performansı üzerinde negatif ve güçlü bir ilişki tespit edildiğini (Ongore and Obonyo, 2011), görmek mümkündür.

Kaynak Bağımlılığı teorisi, vekâlet ve kâhyalık teorilerinin aksine sosyoloji ve yönetim disiplinlerine dikkat çeker (Pettigrew, 1992). Yönetim kurulunun işbirliği ve özellikle şirketin dış bir kaynağa erişim için hayati bir rolü olduğu söylenebilir (Hillman et al., 2000). Bazı sosyologlar, yönetim kurulunun bir ulusun sermayeye geçiş imkânı (Mizruchi and Stearns, 1988; Stearns and Mizruchi, 1993; Mizruchi, 1996) veya rekabetçilerle bir bağ sağladığını söyler.

Vekâlet teorisi ve Kaynak bağımlılığı teorisi arasındaki yaklaşım farklarından biri, Vekâlet teorisi vekilin kontrolü için kontrol mekanizmalarına odaklanırken, Kaynak Bağımlılığı Teorisi sahip olunan veya geliştirilebilecek kaynakların bu problemleri çözebileceğini düşünmektedir (Desender, 2009). Başka bir ifadeyle Kaynak Bağımlılığı Teorisi, şirket performansını maksimize etmek için yönetim kurulunun, şirket ile dış kaynak (dış üye, herhangi bir danışmanlık veya kontrol firması vs.) arasında elzem bir rol oynadığını bu rolden sapmaların şirket performansına etkisi olduğunu savunur (Zald, 1969, Pfeffer, 1972, 1973; Pfeffer and Salancik, 1978).

Yönetim kurulları ve "corporate governance" (kurumsal yönetişim) ile ilgili çalışmalarda Eugene F. Fama ve Michael C. Jensen (1983)'a atıf nerdeyse standart olarak bulunmaktadır. Adam Smith, Berle ve Means (1932), ve Jensen ve Meckling (1976) de aynı makale çerçevesinde atıflarda yer almaktadır. Fama ve Jensen (1983) söz konusu makalelerinde büyük işletmelerde işletme kaynaklarını yönlendiren karar alıcılarla kontrol edenlerin ayrışmasının ki karar alıcılar da kontrol edenler de vekildir (agent), doğru bir organizasyon formu olabileceğine, bu konunun Adam

Smith'den Berle - Gardiner'e ve Jensen - Meckling'e uzanan süreçte bir sorun olduğuna işaret ederler. Nobel ödüllü bir iktisatçı Fama ve yine bir iktisatçı olan Jensen, büyük işletmelerde vekâlet sorununu, karar alıcılarla risk taşıyan fonksiyonların ayrışmasını, vekil kontratlarından kaynaklanan maliyetlerle iktisadi bir kavram olan "residual claims" (ikincil gelir/temettü hakları) arasındaki ilişkiyi ve karar verme süreçlerini bir bütün olarak açıklamayı amaçlamışlardır. Her ikisi de yönetim bilimci olan Donaltson ve Davis (1991) ise bu açıklamaların "The Models of Man", X teorisi temelli olduğunu, bireyselciliği ve maddi teşvik ve ceza unsurlarını içerdiğini iddia ederek adeta reddetmiştir. Başka "Models of Man" teorilerinin de olduğunu ifade ederek; insanların sorumluluk sahibi, sadece maddi değil başka tatminler de arayan kişiler olarak değerlendirilebileceğinden hareketle sosyal bir yapı olan işletmelerde birlikte iş yapma ve birlikte kazanma kültürünün de olabileceğini öne sürerek "Stewardship Theory", Kâhyalık Teorisini ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmalarda bir nokta ister istemez dikkati çekmektedir. 1980'li yılların ortalarına kadar yapılan çalışmalar genellikle teorik çerçeveleri gözden geçirmeye; 1990'lı yıllardan sonra yapılan çalışmaların önemli bir kısmı ise bu teorik çerçevelerin saha araştırmaları ile test edilmesine yöneliktir. Yönetim kurulu ilişkilerini açıklamada teorik çerçeveler çizen çalışmalara 1990'lı yılların ortalarından sonra pek rastlanmamaktadır. Bunun nedeni muhtemelen 1980'li yıllarda bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte ilerleyen yıllarda istatistiksel yazılımların akademik çevrelerce kullanılması ve bilgisayar yardımıyla veri analizlerinin kolayca yapılabilmesidir.

4.5 KOBİ'lerde Kurumsal Yönetişimin Gerekliliği

KOBİ'ler tezin ilgili bölümlerinde de gösterildiği gibi tüzel kişiliği haiz olsa da aslında çok da karmaşık olmayan ilişki ve süreçlere sahiptir. Öyleyse neden çok büyük yapıların kontrolü ve bir arada iş yapabilmesini inceleyen kurumsal yönetişim kavramına ve modellerine ihtiyaç duysun? Üstelik kurumsal yönetişim uygulamalarının aile şirketleri üzerine etkisini inceleyen çalışmalarda (Schulze, et al., 2001**;** Yammeesri and Herath 2010;**;** Arosa, and., 2010) anlamlı bir performans artışından bahsetmek mümkün değilken. Aşağıda KOBİ'lerde kurumsal yönetişim uygulamalarının gerekli olduğuna dair gerekçeler maddeler halinde sıralanmıştır.

4.5.1 Küresel Sisteme ve Yasal Düzenlemeler Uyum İhtiyacı

Küresel rekabet içinde olan büyük işletmeler ve bu işletmeleri yöneten vekiller/profesyoneller ile bu işletmelere mal ve hizmet sunan KOBİ'ler ve KOBİ patronları/asıllar arasındaki ilişkiler ayrı bir araştırma konusudur. Ancak farklı yönetim anlayışının doğuracağı sorunlar, gerek ticari gerekse sektörel gelişim noktasında oluşacak kayıplar, KOBİ'lerin neden kurumsal yönetişim anlayışına evrilmeleri gerektiğine yönelik ipuçlarını ortaya koymaktadır. Özellikle 2011 yılında yayınlanan Türk Ticaret Kanununun yönetim kurulları ve şirket temsilcileri ile ilgili amir hükümleri dikkate alındığında tüzel kişiliği haiz işletmeleri KOBİ dahi olsa kurumsal yönetişim uygulamalarına zorlamaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu, Temmuz 2003'de halka açık anonim ortaklıkların, kendisi ile ilişkili taraflarla (yönetim kurulu, pay sahipleri, çalışanlar ve diğer menfaat sahipleri) arasındaki ilişkileri düzenleyen ve en iyi uygulama kuralları olarak nitelendirilen Kurumsal Yönetişim İlkelerini yayımlamış, söz konusu ilkeleri Ocak 2005'te revize etmiştir. Günümüzde halka açık anonim ortaklıklarca uygulanması ihtiyari ancak uygulanıp uygulanmadığının açıklanması zorunlu olan ilkelerin, ileride yaygınlaşması ile birlikte özellikle halka açık hale gelmek isteyen KOBİ'lerde kurumsal yönetişimin tesis edilmesi mecburi hale gelecektir.

4.5.2 Verimlilik ve Etkinlik İhtiyacı

Kurumsal yönetişim ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağının ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir (OECD, 2004). Tezin ilgili bölümlerinde kurumsal yönetişim uygulamalarının firma performansına etkisi anlatıldı. Her ne kadar standart bir açıklama ve model olmasa da kurumsal yönetişimin firma performansına etkisi yadsınamaz. Örneğin firmanın finansman faaliyetleri için ihtiyaç duyulan sermayenin bir kısmının borç olarak alınması gene yatırımcıların daha fazla getiri sağlamasına yol açar. Kurumsal kredi maliyetlerinin bireysel kredi maliyetlerinden daha ucuz olduğu bilinen bir gerçektir.

Büyük işletmeler ile KOBİ'ler ve KOBİ'lerin kendi arasındaki karşılıklı ekonomik ilişkiler, ilişkilerden öte etkileşim ve bağlılık göz önüne alındığında, işletme dünyasındaki değişimin ilişkilerin her boyutunda yansımasını bulacağı rahatlıkla görülebilir.

4.5.3 Uzmanlaşma İhtiyacı

Gün geçtikçe daha karmaşık bir hale gelen ve bunun bir neticesi olarak uzmanlaşan firmalarda asıllar (kar sahipleri) ile vekiller (işletme yöneticileri) arasında firma süreçlerine hâkimiyet ve bilgi noktasında aradaki uçurum giderek artmaktadır. Firmaların çağa ayak uydurabilmesi için mecburi olarak geçirdikleri sürekli değişim beraberinde vekillerin sahip oldukları bilgi ve tecrübe düzeylerinin asıllarından çok daha nitelikli olmasını kaçınılmaz kılmaktadır, bu durumda aslında vekil tayinini zorunlu kılan bir paradoksun ta kendisidir. Dolayısı bir yetki aktarımı kaçınılmaz olmaktadır. Bu yetki aktarımı neticesinde asıllar vekilleri, kendi menfaatlerini koruyan ve şirketin performansını üst düzeye çıkaran kişiler olarak görmelerine sebep olmaktadır (Bonazzi ve İslam, 2007). Zamanla özellikle teknolojik gelişmelerin yeni uzmanlıklara ve bu uzmanları yönetecek yapılara ihtiyaç duyacağı açıktır. Burada önemli olan bu uzmanları veya bu uzmanlıklara sahip firmaları ücreti mukabili çalıştırabilmek değil aynı zamanda bu unsurlarla bir anlaşma zemininde birlikte hareket edebilmeyi sağlayacak yönetişim uygulamalarına aşina olmaktır. .

4.5.4 Süreklilik ve Sürdürülebilirlik İhtiyacı

Tüzel kişiliği haiz KOBİ'lerde en büyük mesele ortakların şirketin varlıklarının (bilanço aktiflerinde görülenler) sahibi olduklarına yönelik yanılgıdır. Oysa ortaklar şirket hisselerine sahiptir. Varlıklar ise bir tüzel kişilik olarak şirketi kuran ve sermayeyi koyandan bağımsız biçimde şirketin malıdır. (Türk Medeni Kanunu, 2001; Türk Ticaret Kanunu 2011) Tabii olarak borçlar ve yükümlülükler de. Bir şirketin satılması hisselerinin bir başka gerçek veya tüzel kişinin eline geçmesi anlamını taşır. Günümüzde KOBİ statüsündeki şirketler gerek yasal, gerekse yönetim anlamında sorunludur. Oysa bir tüzel kişilik olarak şirketlerin "temiz, sorunsuz" olması durumunda ancak hisselerine biri para verebilir.

Şirket hisselerinin satılamaması, bazı şirketlerin ortakları arasındaki anlaşmazlıklarından veya kaynak üretememelerinden veya böyle bir sorun olmasa da

bir sonraki nesle aktarılamamasından (Kiracı ve Alkara, 2009) kapanmasına neden olmaktadır. Böylesi bir durumda şirket hurdalığa çıkmakta ve o ana kadar ürettiği tüm değerler kaybolmaktadır. Şirket bulunduğu evrende bir yer edinmiştir. Alım yapar ki bu kanallar açılmıştır. Aldığını dönüştürür ki bu süreçlerde ustalaşma olmuştur. İşlediğini satar ki bu kanallar oluşmuştur. Ancak şirketler yukarıda sıraladığımız sebeplerden dolayı tasfiye olduğunda ortaklar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler kaybeder. Bu alanı doldurmak üzere başka firmalar kurulduğunda veya bu alana girmek isteyen diğer firmalar yeni yatırımları tekrar yapmak zorunda kalır. Sonuçta kamu kaybeder. Oysa hisselerin satılabilir olması, güç kaybeden veya anlaşamayan veya bir sonraki nesle hisselerini devredemeyenlerin hisselerini satarak yılların emeğiyle oluşturdukları değerlerini kurtarabilecekleri gibi işleyen bir yapının dağılmasına da engel olacaktır.

4.5.5 Düşük Maliyetli Kaynak Üretme İhtiyacı

Bu çalışmada da tespit edildiği gibi şirket performansına tesir eden en önemli unsurlardan bir tanesi yönetim kurullarının kaynak üretebilme gücüdür. Ülkemizde her ne kadar son yıllarda faiz oranlarında bir iyileşme olsa da finansal maliyetler halen çok yüksektir. Yine bu çalışmada görüldüğü gibi firmaların karlılık performansları büyüme performanslarının altındadır. Bunun manası firmaların büyüdüğü ancak büyümeye nispetle karlılıklarının artmadığıdır. Bunun nedenleri arasında kaynak maliyetleri rahatlıkla gösterilebilir. Zamanla firmaların kaynak üretme ve bu kaynakların maliyetlerini karşılama kapasitelerinin zaafa uğraması finans piyasaların kırılganlığıyla daha yıkıcı sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla Kurumsal yönetişim uygulamaları kaynak sorunu yaşayan KOBİ'lerin hisse satarak kaynak üretmesine yardımcı olabileceği gibi, bu ilkelere sahip işletmelerin yurt içi ve yurt dışından daha uygun şartlarda kaynak üretebildikleri bilinen bir durumdur.

4.6 Kurumsal Yönetişim ve Karar Meşruiyeti Kavramı

KOBİ'lerin analitik bilgiden yoksun olmaları (Zahra and Filatotchev, 2004)., bilgi üretme maliyetlerinin yüksek olması, yönetim kurulunda bulunan üyelerin tecrübeye dayalı ve sezgisel karar vermeleri (Akgemici, 2001), yönetim kurulundaki üyeleri KOBİ'ler açısından çok önemli bir konuma taşımaktadır Kaynak temelli teori dikkate alındığında, kaynakları ve kabiliyetleri sınırlı olan KOBİ'lerde performans ve rekabet açısından belirleyici unsurun firma sahip ve kurucularında ve eğer varsa

yönetim kurullarında temerküz ettiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. (Kula, 2005). Zira KOBİ'ler -çok ortaklı olsun veya olmasın- aslında bir tüzel kişiliktir. Tüzel kişilik olarak KOBİ'ler içinde bulundukları sosyal eko-sistemden beslenmekte ve o sisteme katkı sağlamaktadırlar. Yaptığı tüm faaliyetler sadece KOBİ patronunu değil eko sistemde bulunan bütün paydaşları az veya çok, olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bununla beraber şirket hisseleri mirasa konu bir değerdir. Her iş yolunda gitse bile KOBİ patronunun herhangi bir şekilde yönetimden ayrılması durumunda, bir tüzel kişilik olarak KOBİ, içinde bulunduğu eko-sistemde varlığını sürdürmek zorundadır. Üstelik mirasçıların kurucu ortaklar kadar her zaman işe hâkim olmaları beklenemez. Oysa işletmenin taahhütleri, borçları ve alacakları vardır. Konu sadece KOBİ'nin kendisi veya sahip(ler)i değil aynı zamanda içinde faaliyet gösterdiği sosyal yapının sağlamlığı ve sürdürülebilirliğidir. Öyleyse mesele sadece KOBİ'lerin nasıl daha başarılı olacağı değil, aynı zamanda KOBİ'lerin başarısının içinde bulunduğu sosyal eko-sistemin sürdürülebilirliğine ve bir bütün olarak sistemin büyümesine nasıl katkı sağlayacağıdır. KOBİ'lerde yönetim kurullarının oluşumu ve karar verme güçleri bilinen kurumsal yönetişim sistemlerine uyumları açısından çok önemlidir. Zira bu alanda oluşabilecek zaaf KOBİ'lerin küresel sistemlere uyumunu son derece zorlaştıracak, KOBİ'leri geçici, belirli süreli, taşeron işletmeler haline dönüştürecektir. Bir başka husus ise başarısız olan KOBİ'lerin tüm paydaşlara verdikleri zarardır. Bu nedenle KOBİ'lerde yönetim kurullarında genellikle söz sahibi birkaç ortak veya hak sahibi olsa da tüm paydaşların hukukunu gözetecek bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu açıktır.

Burada kastedilen sadece kararların yasalara uygunluğu değil, bununla birlikte ortakların konumlarından ötürü sahip oldukları hakların dikkate alınmasıdır. Aslında bir açıdan bakıldığında, "governance" kavramı da -her ne kadar dilimize yönetişim olarak çevrilse de- aslında bir meşruiyet arayışını ifade eder. "İş Etiği" üzerine çalışmalarıyla tanınan Thomas Donaldson ve kurumsal yönetişim çalışmalarında tebarüz etmiş Lee Emeritus Peterson ortak makalelerinde (1995) "justification" kavramı çerçevesinde Paydaşlık Teorisini yönetişim bağlamında incelemişlerdir. Makalenin girişinde atıf yaptıkları Edwin. Merrick Dodd, Jr. (1888-1951) imzalı Harvard Law Rewiev, 1932 de yayınlanan makalesinden bir bölüm yönetim kurulları ve "governence" görevini çok iyi açıklamaktadır: "*Eğer tüzel kişiliğin tümlüğü esas ise,*

bu iddia edildiği gibi basit bir yasal kurgu değil gerçekliğin kendisidir. Bu durumda yöneticiler hissedarların haklarının savunan bireysel üyeler değil bir bütün halinde çalışan tümün mütevellileridir." Aslında bu ifadeler meşruiyet kavramını açıklamada ve "governance" kavramına nasıl yaklaşmamız gerektiğine yönelik güçlü ifadeler barındırmaktadır. Şirketleri yönetenler ister temsilci ister asıl olsun, özellikle "governance" kademesinde karar alanlar sadece kendi veya temsil ettiklerinin çıkarlarını değil, bir bütün halinde şirketin çıkarlarını gözetmek zorundadırlar. Bütünün sadece şirketin tüzel kişiliği ile sınırlı olmadığını, işin tabiatı gereği ilişki içinde olduğu ve iş yaptığı diğer gerçek ve tüzel kişilerden oluşan bir yapı olduğunu ilgili teorilerde ifade etmiştik. Bu durumda "Karar Meşruiyetini" bütünün haklarını/çıkarlarını bütünü oluşturanların beklentilerini/hukukunu dikkate alarak korumayı amaçlan karar verme ilkesi olarak tanımlayabiliriz.

5. KOBİ'LERDE YÖNETİM KURULU YAPISININ VE YÖNETİM KURULU KARARLARININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI

Literatürde KOBİ'ler ve yönetim kurulları kavramlarının birlikte incelendiği az sayıdaki çalışmaya bir katkı sağlanabileceği, aynı zamanda ülkemizde KOBİ'ler için yol gösterici bir takım sonuçlar elde edilebileceği düşünülerek hazırlanmış saha araştırmasının safahatı ilerleyen bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır..

5.1 Saha Çalışmasında Ölçülecek Olguların Tespiti Ve Ölçek Geliştirme

Saha araştırmasının amacı bu tezin ana kurgusunu oluşturan yönetim kurullarının işletme performansına etkisini KOBİ kapsamı çerçevesinde ölçmektir. Yönetim kurullarının görevleri ve fonksiyonları ile yönetim kurullarından yola çıkarak geliştirilen teoriler ve bu teoriler çerçevesinde yapılmış çalışmalar tezin ilgili bölümlerinde ele alındı ve açıklandı. Bu saha çalışmasında yönetim kurullarının işletme performansına tesir eden özelliklerinin ve performans kavramının hangi boyutlarla tanımlandığının açıklanması faydalı olacaktır.

5.1.1 Saha Araştırmasında Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Oluşturma Çalışmaları

Literatür çalışmaları sürecinde elde edilen bazı ölçeklerin, özellikle performans boyutları ve karar verme süreleri noktasında, doğrudan kullanılmasına karar verildi. İşletme performansını büyüme başarısı ve finansal başarı boyutlarıyla tanımlayan performans ölçeği ve 3 sorudan oluşan karar verme süresine yönelik ölçek gerekli güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden geçmiş uygulaması yapılmış ölçekler olarak yeterli bulunduğundan araştırmamızda performans ve karar verme süresi boyutlarının ölçümünde kullanılması uygun bulundu

Keza yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda dış üye olup olmadığı tanımlayıcı veri olarak, yönetim kurulu tecrübesi ise yönetim kurullarında

bulunanların sektördeki faaliyet süreleri, işletmede çalışma süreleri ve yönetim kurulunda bulunma sürelerinin ortalamaları alınarak belirlendi. Böylece araştırma konusu olan yönetim kurulu yapısına ait literatürde değinilen konuların nasıl ölçüleceğine yönelik çalışmalar tamamlandı.

Araştırmada diğer incelenmek istenen diğer bir konu yönetim kurulu kararlarına ait ölçeklerin ise literatür çalışmaları sürecinde bulduğumuz çalışmaların Türkçeye tercüme edildiğinde saha araştırması yapılacak muhataplarca doğru anlaşılamayacağı veya ölçmek istediğimiz olguları tam olarak ifade edemeyeceği kaygısıyla yeniden oluşturulmasına karar verildi. Zira burada ölçmek istediğimiz karar süreçleri değil kararların bizatihi kurum üzerindeki etkisidir. Tezin özellikle yönetim kurulları ve yönetişim ilişkilerini inceleyen bölülerinde de anlatıldığı gibi yönetim kurullarının karar verme güçlerinin performans üzerindeki etkisini ölçebilmektir. Bu amaçla konusunda uzman kişilerin görüş ve yönlendirmeleri doğrultusunda ölçekleri oluşturmak üzere tez danışmanı nezaretinde akademisyen, yönetim danışmanları ve iş adamlarından oluşan bazılarında farklı kişilerin de katıldığı odak grup toplantıları yapılmıştır. Oluşturulan ölçekler sahada 62 firma ile test edilerek bazı düzeltmeler yapılarak ölçeklere nihai hali verilmiştir. Literatür çalışmalarında yönetim kurullarının yönetişim teorileri bağlamında kaynak üretme yetenekleri ile iş ve sektör bilgilerinin de önemli boyutlar olduğu görülmüştür. Bu iki boyutun KOBİ'lerde yönetim kurulu karar verme gücüne ve işletme performansına etkisinin araştırılması gerektiği aksi durumda yönetim kurulunun karar verme gücünün işletme performansına etkisinin tek başına incelenmesinin pek çok noktada bilgi kaybına neden olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle odak grup çalışmalarında yönetim kurullarının iş ve sektör bilgisi ile kaynak üretme gücünün de ölçülebileceği ölçeklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar tamamlanmıştır. Ölçek güvenilirlik ve geçerlilik testlerine yönelik çalışmalar tezin 5.7. bölümünde detaylı olarak gösterilmiştir.

5.2 Yönetim Kurulları ve Performans İlişkisi ile Araştırma Hipotezleri

Yönetim kurullarının yapısı ve özelliklerinin (niteliklerinin) işletme performansları üzerinde etkili olduğu bilinen bir durumdur. Klapper ve Love, (2004), yönetim kurullarının firma performansları üzerine etkisine odaklandıkları

çalışmalarında, yönetim kurullarının niteliği ve yapılarının firma performansı üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Yönetim kurullarının davranışlarının firmanın bütününü ilgilendiren konulardan biri olduğu (Pettigrew, 1992), faaliyet gösterdikleri evrende yeterli yapılanma ve etkileşimi gösterebilen firmaların performans arttırma konusunda daha avantajlı bir konumda olduğu (Macus, 2008) benzer çalışmalarda tespit edilmiştir. Bu bağlamda yönetim kurullarının yapısı (büyüklük, dış üye, tecrübe, vb.), çalışama biçim ve süreçleri ile ortaklık yapılarının ilcelendiği (Murray 1989; Jensen 1993; Hopkins and Hopkins 1997; Muth and Donaldson 1998; Samra-Fredericsk, 2000; Hermalin and Weisbach, 2003; Elsayed 2007; Ees et al., 2008; Kassim et al., 2013).onlarca farklı çalışma yönetim kurulları ve işletme performansına odaklanmış bu iki olgu arasındaki ilişkiyi, boyutlarını tespit etmeye çalışmıştır.

KOBİ'lerde yönetim kurullarının işletme performansı üzerindeki etkilerini çeşitli parametreler üzerinden inceleyen bu çalışmada, Tez'in ilgili bölümlerinde değinilen teori ve çalışmalardan yola çıkarak iki farklı hipotez yaklaşımı geliştirilmiştir. Birincisi işletme performanslarının yönetim kurulu yapısı ile anlamlı bir fark gösterip göstermediğidir. Fark hipotezleri yönetim kurulu varlığının, yönetim kurulu büyüklüğünün, yönetim kurullarında dış üye olup olmadığının, yönetim kurulu tecrübesinin ve yönetim kurulu karar süresinin işletme performanslarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını test etmek üzere geliştirilmiştir. İkinci yaklaşım ise yönetim kurulu kararlarının iş ve sektör bilgisi, kaynak üretme yetenekleri ile işletme performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olup olmadığını test etmek üzere geliştirilen ana hipotezlerdir. Ana hipozlerin bir diğer amacı yönetim kurullarının karar verme güçlerinin, iş ve sektör bilgilerinin ve kaynak üretebilme yeteneklerinin işletme büyüme performansı ve finansal performansına etkisini, yine bu değişkenlerinin bir birlerini etkileme derecelerini test etmektedir.

5.2.1 Yönetim Kurulu Mevcudiyeti

Bu tezin amacı yönetim kurullarının işletme performansına etkisini tüzel kişiliği haiz KOBİ'ler kapsamında ölçmektir. Ancak tüzel kişiliği haiz olsa da hatta yasal gereklilik için bile aktif bir yönetim kurulu olmayan KOBİ statüsünde işletmelerin varlığı bilinen bir konudur. Bu nedenle öncelikle yönetim kurullarının

varlığının KOBİ performanslarında bir fark oluşturup oluşturmadığını test etmenin faydalı olacağı açıktır.

İşletme performansının yönetim kurulu olup olmadığı durumlarda farklılık gösterip göstermeyeceğini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{1a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{1b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

5.2.2 Yönetim Kurulu ve Dış Üye Sayısı

Yönetim kurulu incelenirken en önemli parametrelerden biri dış üye (Outsider) oranıdır. Bilimsel literatürde yönetim kurulunun bağımsızlığının ölçütü olarak kullanılan bu tanımlama, dış üyelerinin yüzdesel oranıdır (Klein, 2002; Johnson et al., 1996). Bazı çalışmalarda yönetim kurulunun yapısı ile iç ve dış üyeler arasındaki farka vurgu yapılmış ve bu farklılığın şirket performansı üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. (Goergen and Renneboog, 2000; Schellenger et al., 1989; Pearce and Zahra, 1992; Daily and Dalton, 1993). Ancak bu durumun tersini de savunan yani bu farklılıkların etkisiz olduklarınıda belirten çalışmalarda mevcuttur (Daily and Johnson, 1997; Hermalin and Weisbach, 1991; Dulewicz and Herbert, 2004).

Benzer diğer araştırmalarda ise dış üye (outsider) liderliğindeki yönetim kurulunun şirket performansındaki artış ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Rechner and Dalton 1991; Daily and Dalton, 1994;. Johnson et al., 1996) dış üyelerin şirket yönetimini gözetlemede iç üyelere göre daha etkin olduklarını ifade etmekte ve bu etkinliklerini gerek tepe yönetici ve gerekse şirketten bağımsız olmalarına dayandırmaktadırlar. Bazı çalışmalarda dış üye oranın yönetim kurulunun verimliliğine ve şirket performansına etkisi pozitif iken (Anderson and Reeb, 2004), bazı çalışmalarda negatiftir (Agrawal and Knoeber, 1996; Giovannini, 2010; Hermalin ve Weisbach, 1991). Ayrıca bu iki olgu arasında hiç bir korelasyonun olmadığı da bulunmuştur (Dalton, et al., 1998; De Andres et al., 2005; Jackling and Johl, 2009). Sonuçlardaki farklıların kısmen sebebi, araştırmalardaki şirket performans ölçütlerinin ve teorik altyapının farklı olmasıdır (Jackling ve Johl, 2009).

Yönetim kurulu yapısı ve örgüt performansı ilişkisini ele alan meta-analiz çalışmasının (Dalton et al., 1998) sonuçlarına göre, örgüt içinden / örgüt dışından olan üyelerin oranı ve örgüt performansı arasında önemsiz bir ilişki mevcuttur. Başka bir meta-analiz çalışmasında örgüt içinden ve örgüt dışından üyelerin sayıları artırıldığında, her iki durumda örgüt performansının arttığı tespit edilmiştir (Gerum and Wagner, 1998). Bu çalışmanın sonuçları, örgütün performansı için yönetim kurulu büyüklüğünün, örgüt içinden ve dışından olan yönetim kurulu üyelerinin sayısından daha önemli olabileceğini belirtmektedir.

Yönetim kurullarından oluşmuş bir icra kurulunun mevcudiyetinin şirket performansına olumlu katkı sağladığını gösteren araştırmalar da mevcuttur (Donaldson and Davis, 1991; Finkelstein and D'Aveni, 1994). Diğer benzer çalışmalar ise icra kurulları ve dış üye liderliğindeki yönetim kurulunun, şirket performansına önemli bir etkisinin olmadığını (Chaganti et al., 1985; Molz, 1988) göstermektedir.

İşletme performansının yönetim kurullarında dış üye olup olmadığı durumlarda farklılık gösterip göstermeyeceğini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{2a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından dış üye içeren işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{2b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından dış üye içeren işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

5.2.3 Yönetim Kurulunun Büyüklüğü

Yönetim kurulunun büyüklüğü ile ilgili olarak ilk çıkan yazılar çok eski tarihlere dayanmamaktadır. Jensen (1993) daha küçük yönetim kurullarına yönelik tercihin teknoloji ve organizasyon ile ilgili değişikliklerden kaynaklandığını, bunun da sonuçta masraflardan tasarruf ve küçülme sağladığını iddia etmiştir. Hermalin ve Weisbach (2003), büyük yönetim kurullarının küçük yönetim kurullarına göre daha düşük oranda etkili olacağı görüşünü ileri sürer. Bu görüşe göre yönetim kurulu çok sayıda üyeden oluştuğu durumlarda vekâlet sorunu ortaya çıkmaktadır.

Lipton ve Lorsch (1992) yönetim kurulu üye sayısının yedi ile sekiz kişi ile sınırlı tutulmasını önerirler, çünkü bu sayıdan daha fazla üyeler üzerinde hâkimiyet kurmak CEO için yorucu olacaktır. Daha büyük bir yönetim kurulu sonuç itibarı ile

daha düşük anlamlı tartışmalara yol açabilir, çünkü büyük bir grup içerisinde görüş beyanı oldukça zaman alıcı ve zordur, çoğu zaman da yönetim kurulu içerisinde tutarsızlıklara neden olur (Lipton and Lorsch, 1992). Buna ek olarak, aradaki koordinasyonun sağlanması çoğu zaman daha fazla üst düzey yöneticiye sahip olmanın getireceği avantajların önüne geçer (Jensen, 1993). Benzeri bir görüşe göre yönetim kurulu büyüdükçe başlangıçta belirlenen yönetime destek fonksiyonunu yitirerek giderek sembolik bir yapıya bürünür (Hermalin and Weisbach, 2003).

Öte yanda çok küçük yönetim kurullarının geniş bir alana yayılmış bir uzmanlık ile daha büyük yönetim kurullarında elde edilebilecek görüşten yoksun olmaları ihtimali bulunmaktadır. Bunun da ötesinde daha büyük yönetim kurulları ile tecrübe, beceri, cinsiyet ve milliyet gibi unsurlarda çeşitlilik arasında bağlantı kurulmaktadır (Dalton and Dalton, 2005).

Yönetim kurulu büyüklüğünün, yani bir başka deyişle yönetim kurulundaki üye sayısının kurulun denetim gücünü etkilediği, hatta etkilemekten çok daha öte belirlediği yönünde bilimsel literatürde geniş bir ittifak bulunmaktadır. Ancak bu belirlemenin niteliği konusunda ise görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Öte yandan bu çalışmanın analiz kısmında da üzerinde durulacak noktalardan olan ve yönetim kurulundaki toplam üye sayısı şeklinde ifade edilen yönetim kurulunun büyüklüğü ile şirket performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Shakir, 2008). Daha geniş katılımlı yönetim kurulunun üst düzey yönetimini denetlemeleri çok daha kolay olabilmektedir, çünkü tepe yönetici, yani CEO için çok sayıdaki üst düzey yöneticiden oluşan yönetim kurullarına istediğini kabul ettirmek daha zor olmaktadır (Mak and Roush, 2000). Bununla beraber geniş katılımlı yönetim kurulunun bazı dezavantajlarını ortaya koyan ve bunu çeşitli nedenlere bağlayan görüşler bulunmaktadır:

- Üst düzey yönetimi denetlemede doğabilecek nitelik düşmesi (Eisenberg vd., 1998),
- İletişim ve karar almada yetersizlik (John and Senbet, 1998),
- Karar alma sürecinin uzaması (Dehaene et al. , 2001; Vafeas, 1999)
- Karar almanın daha fazla vakit alması (Vafeas, 1999)
- Bürokratik sorunların getirdiği engellemeler (Xie et al., 2003)

İşletme performansının yönetim kurulu büyüklüğü ile farklılık gösterip göstermeyeceğini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{3a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{3b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir fark gösterir.

5.2.4 Yönetim Kurulu Tecrübesi

Yönetim kurulu tecrübesinin işletme performanslarında fark oluşturup oluşturmadığı önemli bir konudur. Özellikle KOBİ'ler söz konusu olduğunda yönetim kurullarında bulunanların firma ortakları olacağı düşünüldüğünde yönetim kurullarının tecrübesi daha da büyük bir anlam taşıyacaktır.

İşletme performansının yönetim kurulu tecrübesi ile farklılık gösterip göstermeyeceğini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{4a}; İşletmelerin büyüme performans ortalamaları yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{4b}; İşletmelerin finansal performansı ortalamaları yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

5.2.5 Yönetim Kurulu Karar Verme Süresi

Yönetim kurulu işleyiş süreçlerinin ve karar alma hızlarının firma performansları üzerinde etkili oldukları da yapılan çalışmalar sonucunda ortaya sürülmüştür. Yönetim kurullarının özellikle sürekli tekrar eden konularda hızlı karar vermelerinin firmalar açısından faydalı olduğu buna bağlı olarak geniş çaplı stratejik kararların verilmesinde şirketlere avantaj sağladığını öne süren bulgular mevcuttur; (Hopkins and Hopkins, 1997; Pearce, et al., 1987; Bracker and Pearson, 1986; Eisenhardt, 1989; Judge and Miller, 1991). Fakat tam tersine yönetim kurullarının stratejik karar alma hızı ve becerilerinin firma performansları üzerinde etkili olmadığını savunan çalışmalarda mevcuttur; (McKiernan and Morris, 1994; Rue and Fulmer, 1973). Bunun yanında yönetim kurullarının varlığının işletmelerdeki şeffaflık, denetlenme ve hızlı karar vermeyi etkilediği bunun da şirket performansları üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Kassim et al., 2013). Tüm bu sonuçlara göre karar alma hızının firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı hala tartışılan bir konudur.

İşletme performansının yönetim kurulunun karar verme süresi ile farklılık gösterip göstermeyeceğini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{5a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{5b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

5.2.6 Yönetim Kurulları İş ve Sektör Bilgisi

Asıl vekil sorunlarından biri de bilgi asimetrisi olarak adlandırılan paradokstur. (Bonazzi ve İslam, 2007). Yönetim kurullarına atanan vekillerin zaten bilgi ve entelektüel donanımından bahseden tüm çalışmalar asılların vekillere olan ihtiyacını «bilgi açığ»ı ile açıklamaktadır. Oysa KOBİ'lerde şirket ortaklarının bilgi açığını kapatacak başka bir mekanizma bulunmamaktadır (Zahra ve Filatotchev, 2004). İşletme'nin bünyesinde tam zamanlı çalışan ve işletme hakkında derinlemesine bilgisi bulunan, yönetim kurulu üyesi olarak (Li, 1994, Johnson et al., 1996) tanımlanan insider üyeler aslında KOBİ'lerde ortakların kendisidir. Bu durumda KOBİ'ler ve yönetim kurulları gündeme geldiğinde yönetim kurulunu oluşturan ortakların iş ve sektör bilgisi ve bunun karar verme gücü ile işletme performanslarına etkisini test etmek araştırma sonuçlarının sağlıklı yorumlanabilmesi için gerekli görülmüştür.

İş sektör bilgisinin diğer unsurlar üzerinde etkisini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H_6; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi yönetim kurulunun karar verme gücünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_8; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_9; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{10}; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

5.2.7 Yönetim Kurulu Karar Verme Gücü

Görevi ve tabiatı gereği toplantı yapmak ve kararlar vermek yönetim kurullarının ana faaliyetidir. Yönetim kurullarının etkin bir biçimde sorumluluklarını

yerine getirmeleri için objektif ve bağımsız karar verebilmeleri gerektiği (OECD 2004), gerekli kararların verilememesi durumunda şirket kararlarının yetkisiz ve yetersiz olan başka erklerce alınacağı (Hung, 1998), ya da şirketin karar zaafından dolayı faaliyetlerinde sıkıntı yaşayacağı açıktır. Buna benzer durumlarda, yönetim kurulu üyelerinin oynamak zorunda oldukları rollerin anlaşılamaması ve almaları gereken kararların alınamamasının çok ağır faturaları olabilmiştir (Morck and Yeung, 2003; Carney, 2005).

Yönetişim teorileri çerçevesinde değerlendirildiğinde, karar verme gücünün KOBİ'ler için hayati önem taşıdığı açıktır. Zira değişen şartlara uyum ve küresel dalgalanmalar karşısında işletmenin alması gereken tedbirler bağlamında yönetsel seviyede çalışan ve aslında çok da yeterli olmayan çalışanların yönlendirmelerinin doğuracağı zararlar tezin ilgili bölümlerinde açıklanmıştı. Karar verme gücünün gerek kaynak üretme yetenekleri ve gerekse işletme performanslarına etkisini test etmek amaçlı geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H_7; Yönetim kurulunun karar verme gücü yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler

H_{11}; Yönetim kurulunun karar verme gücü işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{12}; Yönetim kurulunun karar verme gücü işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Ölçek geliştirme çalışmaları sürecinde gerek literatürden gelen bilgiler gerekse odak grup çalışmalarında uzmanların görüşleri karar verme gücünün iş ve sektör bilgisiyle olan ilişkisinde iş ve sektör bilgisinin karar verme gücüne tesir edeceği konusunda mutabakatla iş sektör bilgisi ve karar verme gücü arasındaki ilişki hipotezi bir sonraki maddede gösterilmiştir.

5.2.8 Yönetim Kurulu ve Kaynak Üretme ilişkisi

Yönetim kurullarının temel görevlerinden bir tanesi de firmanın gerek duyduğu kaynakları üretmektir. Bu kaynaklar üretilirken yönetim kurulu birçok aktör ve stratejiden oluşan bir ağın tam merkezine oturarak gereken kaynakları temin etmeyi amaçlar (Hillman ve Dalziel, 2003). Bu aktörler firmanın dışından olduğu gibi firmanın kendi içindeki potansiyeli barındıran (insan kaynakları gücü, sermaye, üretim gücü, vb.) aktörlerde olabilir. Dolayısı ile günümüz ekonomisinde yoğun

rekabet ortamında firmalar ihtiyaç duydukları kaynaklarını elde etmek için gittikçe daha fazla çevrelerine bağımlı bir hale gelmektedirler. Bu saha araştırmasında yönetim kurullarının karar verme gücü ve iş ve sektör bilginin işletme performansları ile kaynak üretme yeteneklerine, kaynak üretme yeteneklerinin de işletme performanslarına etkisini test etmenin neticede güçlü bir model üretebilme noktasında faydalı olacağı öngörülmüştür.

Yönetim kurulu kaynak üretme yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H_{13}; Yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneği işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{14}; Yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneği işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

5.2.9 İşletme Büyüme Performansı ile Finansal Performans İlişkisi

KOBİ'lerde tezin ilgili bölümlerinde ifade edildiği gibi finansman, planlama, verimsizlik gibi sorunları olduğu bilinmektedir. Bu tip sorunları olan işletmelerin büyüdükçe finansal performanslarında bir düşme olabileceği öngörülmüştür. İşletme büyüme performansının finansal performansa negatif tesir yapabileceğine ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda gösterilmiştir.

H_{15}; İşletme büyüme performansı işletme finansal performansını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

5.3 Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Çeşitli teori, literatür çalışmaları ile desteklemeye çalıştığımız hipotezler ve hipotezleri test etmek üzere kurguladığımız araştırma modeli bir bütün halinde aşağıda sunulmuştur.

5.3.1 Fark Hipotezleri

H_{1a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{1b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{2a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından dış üye içeren işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{2b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından dış üye içeren işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{3a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{3b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{4a};İşletmelerin büyüme performans ortalamaları yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{4b};İşletmelerin finansal performansı ortalamaları yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{5a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{5b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

5.3.2 Ana Hipotezler

H_6; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi yönetim kurulunun karar verme gücünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_7; Yönetim kurulunun karar verme gücü yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_8; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_9; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{10}; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{11}; Yönetim kurulunun karar verme gücü işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

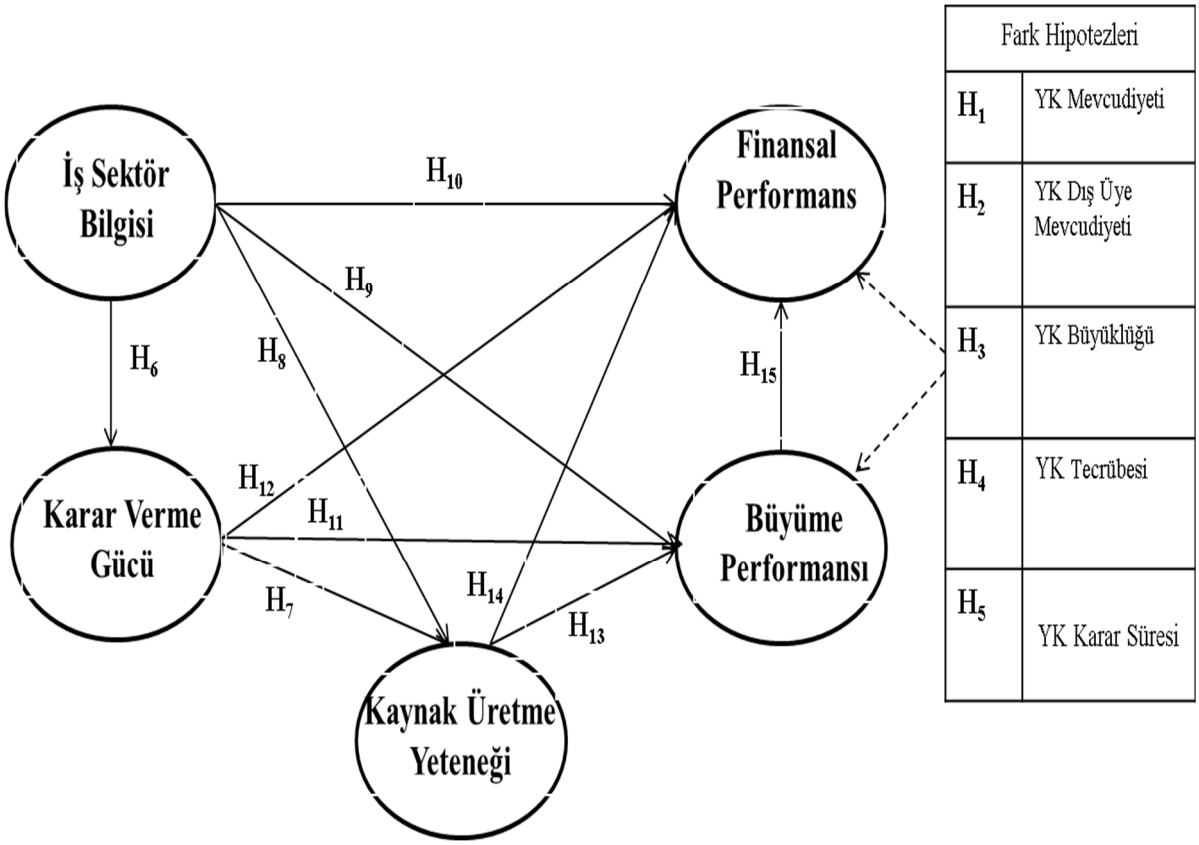
H_{12}; Yönetim kurulunun karar verme gücü işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{13}; Yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneği işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{14}; Yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneği işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{15}; İşletme büyüme performansı işletme finansal performansını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

5.3.3 Araştırma Modeli



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

5.4 Saha Araştırması Yöntem ve Uygulama

İşletmelerde yönetim kurullarının işletme performansı üzerindeki etkilerini çeşitli parametreler üzerinden inceleyen bu çalışmada araştırma yöntemi; araştırma hipotezlerinin belirlenmesi, ölçek geliştirme süreci ve buna bağlı olarak verinin toplanması, faktör, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması, hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi, bulguların ortaya konularak yorumlanması şekilde kurgulanmıştır. İstatistiksel analizler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

5.5 Veri Toplama ve Örneklem

Verilerin toplanması Güvenilir Araştırmacı Belgesi'ne sahip 12 ilde teşkilatı olan bir saha araştırma firması yardımıyla ön test için 62 firmada, saha araştırması için ise tüzel kişiliği haiz KOBİ statüsünde araştırmaya katılmayı kabul eden 641 işletme olmak üzere toplamda 703 tüzel kişiliği haiz firmada gerçekleştirilmiştir. Saha araştırması 202 tanesi yönetim kurulu olmayan, 439 tanesi yönetim kurulu olan işletmede, işletme ortakları veya kıdemli/üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Yönetim kurulu ile ilgili analizlere yönetim kurulu bulunmayan 202 işletme dâhil edilmemiş, Fark hipotezleri testlerine 202 yönetim kurulu bulunmayan işletme dâhil edilmiştir.

Örneklem İstanbul, Konya, Kayseri, Eskişehir, Kütahya, Antalya, Aydın, Bursa, Ankara, Samsun, İzmir, Erzurum illerinde KOBİ yoğunluğu dikkate alınarak seçilmiş, anket uygulamasını kabul eden firma ortak veya kıdemli/üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşülerek saha çalışması tamamlanmıştır.

5.6 Araştırmaya Katılan Şirketlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelere ait tanımlatıcı istatistiki veriler ve frekans değerleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Frekans Değerleri

Frekans Değerleri		**Sıklık**	**Yüzde %**
İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	10'dan az	183	28,42
	10-50 arası	370	57,45
	50-250 arası	88	13,66
İşletme Yaşı	5 yıldan az	84	13,04
	5-10 yıl arası	122	18,94
	10-20 yıl arası	220	34,16
	20-50 yıl arası	191	29,66
	50 yıldan fazla	15	2,33
	Kayıp Veri	9	1,86
İşletme Faaliyet Alanı	İmalat	162	25,16
	Hizmet	339	52,64
	İmalat ve Hizmet	140	21,74
İşletme Faaliyet Alan Sınırı	Bölgesel	281	43,63
	Ulusal	215	33,39
	Uluslararası Global	141	21,89
	Kayıp Veri	4	1,09
Toplam		641	100

İşletme büyüklüğü bakımından, 10-50 arası çalışanı olan işletmeler araştırma örnekleminde hâkim çoğunlukta olup, işletme yaş ortalamaları ağırlıklı olarak 5-20 yıl arasındadır. Uluslararası düzeyde faaliyet yürüten işletme sayısı toplam örneklemin yaklaşık dörtte biri kadardır.

Tablo 5.2 Araştırmaya Katılan Şirketlerdeki YK Mevcudiyeti

Frekans Değerleri		**Sıklık**	**Yüzde %**
YK Mevcudiyeti	YK var	439	68,63
	YK yok	202	31,37
Toplam		**644**	**100,00**

Araştırma örnekleminin yaklaşık üçte birlik bir kısmında yönetim kurulu bulunmamaktadır. Bunun nedeni yönetim kurulu olan ve olmayan işletmeler arasındaki performans farklılıklarını araştırmaktır.

Tablo 5.3 Yönetim Kurulu Yapısı

Frekans Değerleri		Sıklık	Yüzde %
YK Büyüklüğü	1 Kişi	1	0,23
	2 Kişi	166	37,81
	3 Kişi	128	29,16
	4 Kişi	57	12,98
	5 Kişi	51	11,62
	6 Kişi	14	3,19
	7 Kişi	10	2,28
	8 Kişi	5	1,14
	9 Kişi	2	0,46
	10 Kişi	2	0,46
	12 Kişi	1	0,23
	16 Kişi	2	0,46
YK Üyeleri Yaş Ortalaması	20-34 Yaş arası	50	11,39
	35-39 Yaş arası	68	15,49
	40-44 Yaş arası	110	25,06
	45-49 Yaş arası	110	25,06
	50-54 Yaş arası	68	15,49
	55 Yaş ve üstü	32	7,29
	Kayıp Veri	1	0,23
YK Üyeleri Tahsil Ortalamaları	İlköğretim Mezunu	11	2,51
	Ortaöğretim	37	8,43
	Lise	102	23,23
	MYO/Üniversite	262	59,68
	Yüksek Lisans/Doktora	27	6,15
YK Başkanının Niteliği Aidiyeti	Yönetim kurulu başkanı en büyük hissedardır.	331	75,40
	Yönetim kurulu başkanı hissesi büyük olmadığı halde aile ilişkilerinden dolayı en yaşlı kişidir	22	5,01
	Yönetim kurulu başkanı hissesi büyük olmadığı halde üzerinde mutabakata varılmış biridir.	22	5,01
	Yönetim kurulu başkanı seçimle gelen biridir	21	4,78
	Yönetim kurulu başkanı hissedarlar arasında dönüşümlü olarak görev alır.	26	5,92
	Kayıp Veri	17	3,87
Dış Üye Sayısı	Yok	356	81,1
	1 Kişi	29	6,6
	2 Kişi	30	6,8
	3 Kişi	10	2,3
	4 Kişi ve Yukarısı	14	3,2
Toplam		**439**	**100,00**

Tablo incelendiğine, araştırma kapsamında görüşülen KOBİ yönetim kurulu üyelerinin %89'unun lise ve üstü tahsile sahip olduğu, % 81'inde dış üye bulunmadığı, %75'inde yönetim kurulu başkanlığını en yüksek hisse sahibinin yaptığı, %81'inin 35 ila 55 yaş aralığında olduğu görülecektir. Araştırma örnekleminde bulunan firmaların yönetim kurullarının sadece %37'sinde 4 kişi ve üzeri üye bulunmaktadır.

Tablo 5.4 YK Toplantıları ile İlgili Frekanslar

Frekans Değerleri		**Sıklık**	**Yüzde %**
YK Toplanma Sıklığı	Haftada 1 kez	109	24,83
	İki haftada 1 kez	38	8,66
	Ayda 1 kez	91	20,73
	İki ayda 1 kez	17	3,87
	Üç ayda 1 kez	18	4,10
	Altı ayda 1 kez	16	3,64
	Yılda 1 kez	13	2,96
	Belirli bir zamanı yok. İhtiyaç görüldükçe toplanır.	133	30,30
	Kayıp Veri	4	0,91
YK Toplantısı Hazırlık Materyallerinin Hazır Edilme Zamanı	Bir gün önce	163	37,13
	Üç gün önce	75	17,08
	Bir hafta önce	107	24,37
	İki hafta önce	19	4,33
	Hazırlık yapılmaz	73	16,63
	Kayıp Veri	2	0,46
YK Toplantı Süresi	1 Saat	132	30,07
	2 Saat	166	37,81
	3 Saat	101	23,01
	4 Saat	20	4,56
	5 Saat	9	2,05
	5 Saatten fazla	6	1,37
	Kayıp Veri	5	1,14
Toplam		**439**	**100,00**

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısına yakını en az ayda bir kere yönetim kurulu toplantısı yapmakta olup, bu toplantılar genellikle en fazla üç saat sürmekte

olduğu, toplantılara hazırlık süresinin genel olarak bir haftadan daha kısa olduğu görülmüştür.

5.7 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliği ile Ölçek Geliştirme

Ulusal ve uluslararası işletme literatüründe yapılan araştırmalar neticesinde, yönetim kurullarının kaynak üretme yetenekleri, karar güçleri ve iş-sektör bilgileri üzerine tatmin edici ve ihtiyacı geliştirir nitelikte ölçüm araçları tespit edilememiştir. Bu nedenle "Kaynak Üretme Yeteneği", "Karar Verme Gücü" ve "İş Sektör Bilgisi" araştırma değişkenlerine yönelik olarak ölçek geliştirilmiştir. İşletme Karar Verme Süresi ölçeği Zehir ve Özşahin (2008)'den alınmıştır. İşletme "Finansal Performans" ve Büyüme Performansı" ölçekleri Acar (2008)'den alınmış olmakla birlikte KOBİ düzeyinde yapılan araştırma sonucu ölçekte büyük ölçüde değişikliğe gidilmiş ve ölçek geliştirme sürecindeki faktör, güvenilirlik ve geçerlik analizleri Finansal ve Büyüme Performansı ölçekleri için de gerçekleştirilmiştir.

Ölçek geliştirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (DeVellis, 2012; Worthington and Whittaker, 2006);

1. Ölçülecek yapının belirlenmesi
2. Madde havuzunun oluşturulması
3. Ölçme biçiminin belirlenmesi
4. Başlangıç madde havuzunun uzmanlar tarafından değerlendirmesi
5. Pilot test yapılması
6. Maddelerin araştırma örneklemine uygulanması
7. Madde analizi yapılması
8. Güvenirlik analizleri
9. Geçerlik analizleri
10. Ölçek uzunluğunun uygun hale getirilmesi

Ölçek geliştirme sürecine konu olan yapı ve değişkenler "Kaynak Üretme Yeteneği", "Karar Verme Gücü" ve "İş Sektör Bilgisi" kavramlarıdır. Bu noktada şunu özellikle belirtmek gerekir ki, bu kavramlar işletme yönetim kurulları bağlamında ele alınmış ve maddeler buna göre hazırlanmıştır.

Yönetim kurulları bağlamında “Kaynak Üretme Yeteneği”, “Karar Verme Gücü” ve “İş Sektör Bilgisi” kavramlarını ölçebileceği öngörülen maddelerin belirlenmesi adına ulusal ve uluslararası işletme literatürü taranmış ve ilgili-benzer kavramlar ve çalışmalar yoğun bir incelemeye tabi tutulmuştur. Bu kavramları ölçebilecek müstakil bir ölçek bulunamadığı gibi parçalar halinde alınması durumunda tercümenin muhataplarca anlaşılamayacağı kaygısıyla maddelerin bilimsel metodoloji takip edilerek oluşturulmasına karar verilmiştir. Ölçmek istenen kavramın sınırlarını aşmayacak ama bu sınırlar içerisinde muhtemel tüm unsurları içerecek şekilde (DeVellis, 2012) bir madde oluşturma yaklaşımı izlenmiştir. Alanında kabul görmüş güncel çalışmalar baz alınarak hızlı ve eleştirel olmadan akla gelen tüm maddeler yazılmış ve ardından eleştirel bir yaklaşımla uygun olmayan maddeler atılarak her bir ölçek için madde havuzu oluşturulmuştur. Maddeler açık, anlaşılır ve sade bir üslup ile hazırlanmış olup 5’li Likert ölçeği tipinde yapılandırılmıştır.

Oluşturulan madde havuzu kapsam geçerliğinin sağlanması adına alana hâkim 8 ila 12 arasında değişen akademisyen, profesyonel yönetici ve yönetim danışmanı tarafından gözden geçirilmiştir. Bu kapsamda dört ayrı odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Uzmanlardan her bir maddenin uygunluğunu tartışmaları ve değerlendirmeleri istenmiş, uygun olmadığında ittifak edilen maddeler havuzdan çıkartılmıştır. Ayrıca uzman görüşü itibariyle eklenmesi önerilen maddeler de değerlendirilmiş, uygun görülenler havuza eklenmiştir. Uzmanlardan maddelerin anlaşılırlığı ve özlüğüne yönelik de geribildirimler alınmış ve bu noktada gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Uzman değerlendirmelerinin akabinde araştırmaya konu olan üç kavram (“Kaynak Üretme Yeteneği” (8), “Karar Verme Gücü” (10) ve “İş Sektör Bilgisi” (10)) için toplamda 28 adet maddenin ön teste tabi tutulması kararlaştırılmıştır.

Araştırma ölçeği 62 adet işletmede ön teste tabi tutulmuştur. Bu noktada ölçeğin algılanma düzeyi, ortaya çıkan faktör yapısının teorik öngörüye ne ölçüde uyduğu ve madde bazında güvenilirlik kıstasları incelenmiştir. Güvenilirlik düzeyleri düşük olan maddeler ve teorik olarak uygun faktör yapısında yer almayan maddeler ölçek dışına atılmıştır. Bunun sonucunda “Kaynak Üretme Yeteneği” için 6, “Karar

Verme Gücü" için 7 ve "İş Sektör Bilgisi" için 6 maddeden müteşekkil ölçekler araştırma örneklemine sunulmaya hazır hale gelmiştir.

Ölçek geliştirme sürecinden geçen "Kaynak Üretme Yeteneği", "Karar Verme Gücü" ve "İş Sektör Bilgisi" ölçekleri, Zehir ve Özşahin (2008)'den alınan İşletme Karar Verme Süresi ölçeği, Acar (2008)'dan alınan "Finansal Performans" ve "Büyüme Performansı" ölçekleri KOBİ düzeyindeki 641 işletmeye uygulanmış, elde edilen veriler ile analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. "Kaynak Üretme Yeteneği", "Karar Verme Gücü" ve "İş Sektör Bilgisi" kavramları işletme yönetim kurulları bazında incelendiği için ölçek geliştirme ve hipotez testi süreçlerinde yönetim kurulu bulunmayan 202 işletmenin verisi veri seti dışına çıkarılmıştır[2].

Araştırmada kullanılan değişkenlere dair ölçeğin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,906 ile arzu edilen düzey olan 0,70'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur.

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,45, Communuality değerleri de 0,5 olarak alınmıştır (Field, 2009). Öncelikle ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör yapısına düşüp düşmediği kontrol edilmiş ve ISB_1, FINPERF_5, FINPERF_6 ve BUYPERF_6 maddeleri teorik olarak öngörülen faktörlere düşmedikleri için ölçek dışına

---

[2] Araştırma dâhilinde yönetim kurullarının performansa etkisinin olup olmaması da incelendiğinden dolayı bu aşamada veri setinden çıkarılan 202 işletme verisi çalışmanın ilerleyen kısımlarında veri setine dâhil edilmiş ve yönetim kurulu olan işletmeler ile yönetim kurulu olmayan işletmelerin finansal ve büyüme performansları karşılaştırılmıştır.

çıkarılmıştır. Her bir değişken çıkarılması işleminde faktör analizi yeniden icra edilmiştir. Her bir madde için Communuality değerleri incelenmiş ve düşük olan FINPERF_3 (0,306), FINPERF_4 (0,320), BUYPERF_1 (0,350) değişkenleri ölçek dışına atılmıştır. Genel olarak Communuality değerleri ölçek maddeleri için 0,5 düzeyinin üzerinde olup yalnızca 4 madde (KUY_1, KUY_2, KAG_1, BUYPERF_2) 0,4-0,5 arasında yer almıştır. Bu maddelerde ilerde AVE değerlerine bakılmak üzere araştırma ölçeğinde bırakılmıştır.

Keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısı bileşeni aşağıdaki olup, KAG_1 (0,483) hariç tüm maddelerin faktör yükleri 0,5 düzeyinin üzerinde çıkmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının incelenmesi için oluşturulan Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre tüm faktörlerin Cronbach's Alfa değerleri 0,7 nin üzerinde olduğundan dolayı faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.5 Keşifsel Faktör Analizi

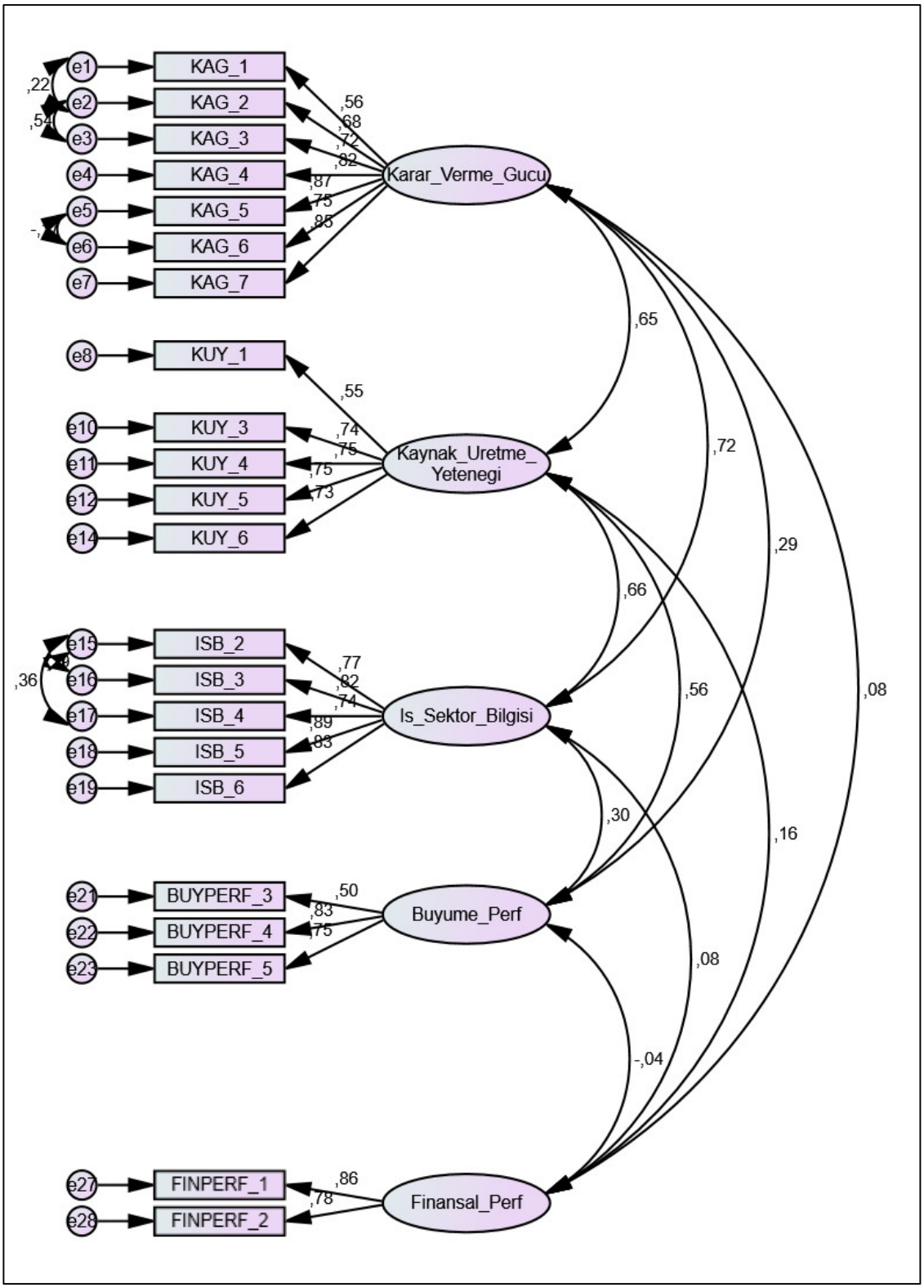
Faktör	Madde	Faktör Yükleri					Cronbach's Alfa
		1	2	3	4	5	
Karar Verme Gücü	KAG_1	,483					0,902
	KAG_2	,722					
	KAG_3	,760					
	KAG_4	,799					
	KAG_5	,794					
	KAG_6	,644					
	KAG_7	,791					
İş Sektör Bilgisi	ISB_2		,814				0,915
	ISB_3		,801				
	ISB_4		,779				
	ISB_5		,750				
	ISB_6		,710				
Kaynak Üretme Yeteneği	KUY_1			,574			0,811
	KUY_2			,583			
	KUY_3			,650			
	KUY_4			,703			
	KUY_5			,681			
	KUY_6			,701			
Büyüme Performansı	BUYPERF_2				,667		0,718
	BUYPERF_3				,723		
	BUYPERF_4				,759		
	BUYPERF_5				,658		
Finansal Performans	FINPERF_1					,909	0,796
	FINPERF_2					,902	
Özdeğer		8,943	2,295	1,761	1,412	1,230	
Açıklanan Varyans (%)		37,262	9,561	7,339	5,882	5,126	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		65,169					
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,906, Bartlett Testi; p<0.001							

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla 439 işletmeden elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. KUY_2 ve BUYPERF_2 değişkenleri düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Aşağıda yer alan faktör analizi sonuçlarına göre tüm değişkenler istatistiki olarak anlamlı olup bir değişken hariç (BUYPERF_3;0,495) bütün değişkenlerin faktör yükleri 0,5 in üzerinde ve faktör ortalamaları 0,7'nin üzerinde çıkmıştır.

Tablo 5.6 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükü	Standardize Faktör Yükü	t	p
Karar Verme Gücü	KAG_1	1	0,558		
	KAG_2	1,215	0,679	12,27	***
	KAG_3	1,295	0,717	11,287	***
	KAG_4	1,3	0,823	12,213	***
	KAG_5	1,36	0,872	12,527	***
	KAG_6	1,316	0,745	11,444	***
	KAG_7	1,394	0,847	12,393	***
Kaynak Üretme Yeteneği	KUY_1	1	0,548		
	KUY_3	1,953	0,738	10,803	***
	KUY_4	2,355	0,755	10,932	***
	KUY_5	2,321	0,75	10,897	***
	KUY_6	2,006	0,729	10,734	***
İş Sektör Bilgisi	ISB_2	1	0,771		
	ISB_3	1,115	0,822	21,548	***
	ISB_4	1,005	0,743	20,099	***
	ISB_5	1,227	0,89	19,736	***
	ISB_6	1,096	0,835	18,42	***
Büyüme Performansı	BUYPERF_3	1	0,495		
	BUYPERF_4	1,367	0,827	9,142	***
	BUYPERF_5	1,25	0,752	9,157	***
Finansal performans	FINPERF_1	1	0,86		
	FINPERF_2	0,8	0,775	3,99	***

X2/df = 2,400, GFI=0,913, TLI=0,942 CFI=0,951, PNFI=0,772, RMSEA=0,057
***p<0,001



Şekil 5.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörlerden ilgili maddelere giden tek yönlü oklar faktör yüklerini, faktörler arası çift yönlü oklar faktörler arası korelasyon ilişkisinin derecesini göstermektedir.

Yapısal eşitlik modellemesinde, teorik modelin istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için model uyum iyiliği indeksleri adı verilen değerler kullanılmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız model uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilebilir aralıkları (Hu and Bentler, 1999; Schumacker and Lomax, 2004) aşağıda yer almaktadır;

Tablo 5.7 Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri

İNDEKS	**İYİ UYUM**	**KABUL EDİLEBİLİR UYUM**
X^2/df	$1< X^2/df=<3$	$3< X^2/df<5$
RMSEA	<0.06	<0.07
GFI	>0.95	>0.90
NNFI-TLI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
PNFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri X2/df = 2,400, GFI=0,913, TLI=0,942 CFI=0,951, PNFI=0,772, RMSEA=0,057 şeklinde olup genel olarak iyi bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Ölçek yapısının geçerliğini test etmek için yapı geçerliği analizi gerçekleştirilmiştir. Yapı geçerliği (Construct Validity) bir kavramı ölçmek için oluşturulmuş bir madde grubunun o kavramı gerçekten yansıtabilmesi olarak tanımlanabilir (Hair, et al., 2010). Yapı geçerliğinin sağlanabilmesi için temelde yakınsama geçerliği (convergent validity) ve ayrımsal geçerlik (discriminant validity) unsurlarının sağlanması gerekmektedir

Yakınsama geçerliği, özellikli bir yapıyı ifade eden maddelerin ortak varyansı yüksek ölçüde paylaşmaları ya da buna yakınsaması olarak tanımlanır. Yakınsama geçerliğinin varlığından söz edebilmek için şu şartların sağlanması gerekmektedir (Hair, et al., 2010);

- Faktör Yükü: Her bir faktör yükü istatistiksel olarak anlamlı ve en az 0,5 den ideal olarak da 0,7 den büyük olmalıdır.

- Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted, AVE): Bir faktör yapısındaki maddelerin ortalama açıklanan varyansını ifade eder (Fornell and Larcker 1981) ve 0,5 den yüksek olmalıdır.
- Güvenilirlik: Faktör yapısının güvenilirliğini test etmek için yapısal eşitlik modellemesinde sıklıkla kullanılan değerlerden biri Bileşik Güvenilirlik/ Composite Relability (CR) değeridir (Bagozzi and Yi 1988). Her bir yapı için faktör yükleri toplamının karesinin, faktör yükleri toplamının karesi ile hata varyansı terimlerinin toplamına bölümü şeklinde hesaplanır. En az 0,7 olmalıdır.

Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri aşağıda yer almaktadır. AVE değerleri 0,5 in CR değerleri ise 0,7 nin üzerinde olduğundan olayı bu iki şart sağlanmış vaziyettedir. Doğrulayıcı faktör analizi faktör yüklerine bakıldığında tüm değişkenler istatistiki olarak anlamlı olup bir değişken hariç (BUYPERF_3; 0,495) bütün değişkenlerin faktör yükleri 0,5 in üzerinde ve faktör ortalamaları 0,7 nin üzerinde çıkmıştır. Bu durumda araştırma ölçeği faktörlerinin yakınsama geçerliklerinin varlığından söz edilebilmektedir.

Tablo 5.8 Korelasyonlar, Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

	CR	**AVE**	**Büyüme Performansı**	**Karar Verme Gücü**	**Kaynak Üretme Yeteneği**	**İş Sektör Bilgisi**	**Finansal Performans**
Büyüme Performansı	0,74	0,50	0,706				
Karar Gücü	0,90	0,57	0,291	0,756			
Kaynak Üretme Yeteneği	0,83	0,50	0,559	0,652	0,708		
İş Sektör Bilgisi	0,91	0,66	0,300	0,724	0,660	0,814	
Finansal Performans	0,80	0,67	-0,043	0,082	0,163	0,080	0,819
Köşegendeki değerler AVE değerinin karekökünü ifade etmektedir.							

Ayrımsal Geçerlilik (Discriminant Validity): Bir faktör yapısının diğer bir faktör yapısından gerçek anlamda ne derece farklı olduğunu ortaya koyar. Ayrımsal geçerliliği ölçmek için her hangi iki faktör yapısı için ortalama açıklanan varyans ile o iki faktör arasında korelasyon katsayısının karesi karşılaştırılır. Açıklanan varyans korelasyon katsayılarının karesinden daha büyük olmalıdır. Yukarıdaki tabloda

görüldüğü gibi her bir değişkenini AVE değerinin karekökü söz konusu faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük çıkmıştır. Buna göre ayrımsal geçerliğin söz konusu olduğu da söylenebilir.

Yapılan analizlere göre ölçeğin yapı geçerliğinin ve faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

5.8 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırma hipotezleri ortalamalar arası fark hipotezleri ve ana hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

5.8.1 Ortalamalar Arası Farklara Yönelik Hipotezin Test Edilmesi

Araştırma verileri incelendiğinde büyüme ve finansal performans değerlerinin normal dağılım göstermediği ancak çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -2 ila 2 değerleri arasında kaldığı dolayısıyla t-testi için gerekli şartların sağladığı (George, D., and Mallery, M., 2010) görülmüştür. Bundan hareketle fark hipotezlerinin test edilmesi için t-testi uygulanmasının mümkün olduğuna ve uygulanmasına karar verilmiştir. Normal dağılım test analizleri ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.9 Normal Dağılım Test Analizi Sonuçları Tabloları

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Büyüme Performansı	,112	703	,000	,960	703	,000
Karlılık Performansı	,116	703	,000	,962	703	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

			İstatistik Değeri	Standart Hata
İşletme Büyüme Performansı	Ortalama		3,5410	,02194
	95% Güven aralığı (Ortalamalar İçin)	Alt Bant	3,4980	
		Üst Bant	3,5841	
	5% Düzeltilmiş ortalama		3,5670	
	Medyan		3,6667	
	Varyans		,338	
	Standart Sapma		,58176	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralıke		4,00	
	Çeyrek Değer Aralığı		,83	
	Skewness		-,710	,092
	Kurtosis		,632	,184
İşletme Finansal Performansı	Ortalama		3,4090	,02426
	95% Güven aralığı (Ortalamalar İçin)	Alt Bant	3,3614	
		Üst Bant	3,4567	
	5% Düzeltilmiş Ortalama		3,4323	
	Medyan		3,5000	
	Varyans		,414	
	Standar Sapma		,64336	
	Minimum Değer		1,00	
	Maksimum Değer		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrek Değerler Aralığı		1,00	
	Skewness		-,594	,092
	Kurtosis		,257	,184

Yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından, işletme büyüme ve Finansal Performansı ortalamalarının farklılıklarına yönelik araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H_{1a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{1b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu mevcudiyeti bakımından yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

Söz konusu hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup sonuçları içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.10 YK Mevcudiyeti Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları

Değişken	Yönetim Kurulu	n	X	ss	t	p
Büyüme Performansı	YK Var	439	3,62	0,58	4,939	,000
	YK Yok	202	3,30	0,81		
Finansal Performans	YK Var	439	3,48	0,91	5,169	,000
	YK Yok	202	3,04	1,03		

Bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, işletme Büyüme Performansına ($t=4,939$; $p=0,000<0,05$) ve işletme Finansal Performansına ($t=5,169$; $p=0,000<0,05$) yönelik ortalamalar yönetim kurulu olan işletmeler lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri kabul edilmiş olup yönetim kurulu olan işletmelerin Büyüme ve Finansal Performansları yönetim kurulu olmayan işletmelere göre yüksek çıkmıştır.

Yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından, işletme Büyüme ve Finansal Performansı ortalamalarının farklılıklarına yönelik araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H_{2a}; İşletmelerin büyüme performans ortalamaları yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından dış üye içeren işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

H_{2b}; İşletmelerin finansal performansı ortalamaları yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından dış üye içeren işletmeler lehine anlamlı bir fark gösterir.

Söz konusu hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup sonuçları içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.11 YK Dış Üye Mevcudiyeti Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları

Değişken	Yönetim Kurulu	n	X	ss	t	p
Büyüme Performansı	Dış Üye Yok	439	3,60	0,57	-1,451	0,147
	Dış Üye Var	202	3,72	0,67		
Finansal Performans	Dış Üye Yok	380	3,49	0,91	0,505	,614
	Dış Üye Var	59	3,42	0,95		

Bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, işletme Büyüme Performansına ve işletme Finansal Performansına yönelik ortalamalar yönetim kurulu dış üye mevcudiyeti bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri reddedilmiştir.

Yönetim kurulu büyüklüğü bakımından, işletme büyüme ve Finansal Performansı ortalamalarının farklılıklarına yönelik araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H_{3a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{3b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir fark gösterir.

Söz konusu hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup sonuçları içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.12 YK Büyüklüğü Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları

Değişken	Yönetim Kurulu Büyüklüğü	n	X	ss	t	p
Büyüme Performansı	Düşük	295	3,63	,55	0,575	0,565
	Yüksek	144	3,59	,62		
Finansal Performans	Düşük	295	3,45	,88	-0,719	0,472
	Yüksek	144	3,52	,96		

Bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, işletme büyüme performansına ve işletme finansal performansına yönelik ortalamalar yönetim kurulu büyüklüğü bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri reddedilmiştir.

Yönetim kurulu tecrübesi bakımından, işletme büyüme ve Finansal Performansı ortalamalarının farklılıklarına yönelik araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H_{4a}; İşletmelerin büyüme performans ortalamaları yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{4b}; İşletmelerin finansal performansı ortalamaları yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

Söz konusu hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup sonuçları içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.13 YK Tecrübesi Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları

Değişken	Yönetim Kurulu Tecrübesi	n	X	ss	t	p
Büyüme Performansı	Düşük	228	3,66	,58	1,673	0,095
	Yüksek	211	3,57	,57		
Finansal Performans	Düşük	228	3,48	,87	0,123	0,902
	Yüksek	211	3,47	,95		

Bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, işletme Büyüme Performansına ve işletme Finansal Performansına yönelik ortalamalar yönetim kurulu tecrübesi bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri reddedilmiştir.

Yönetim kurulu karar verme süresi bakımından, işletme büyüme ve Finansal Performansı ortalamalarının farklılıklarına yönelik araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H_{5a}; İşletmelerin büyüme performansı ortalamaları yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

H_{5b}; İşletmelerin finansal performans ortalamaları yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir fark gösterir.

Söz konusu hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup sonuçları içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.14 YK Karar Verme Süresi Bakımından İşletme Performansı Karşılaştırmaları

Değişken	Yönetim Kurulu Karar verme Süresi	n	X	ss	t	p
Büyüme Performansı	Düşük	223	3,66	,60	1,810	0,071
	Yüksek	216	3,56	,55		
Finansal Performans	Düşük	223	3,43	,85	-0,933	0,351
	Yüksek	216	3,52	,96		

Bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, işletme Büyüme Performansına ve işletme Finansal Performansına yönelik ortalamalar yönetim kurulu karar verme süresi bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri reddedilmiştir.

5.8.2 Ana Hipotezlerin Test Edilmesi

İşletmelerde yönetim kurullarının işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H_6; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi yönetim kurulunun karar verme gücünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_7; Yönetim kurulunun karar verme gücü yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_8; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_9; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{10}; Yönetim kurulunun iş sektör bilgisi işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{11}; Yönetim kurulunun karar verme gücü işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

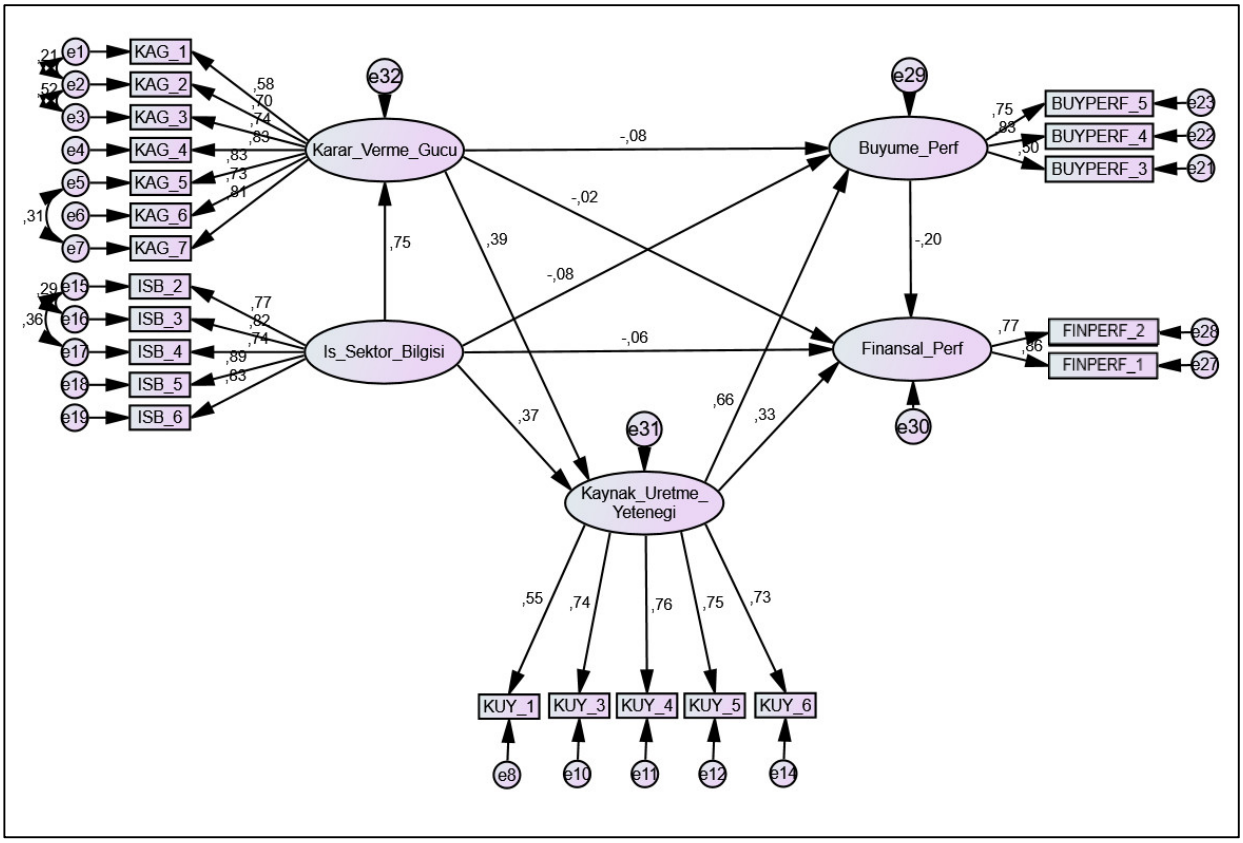
H_{112}; Yönetim kurulunun karar verme gücü işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{13}; Yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneği işletme büyüme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{14}; Yönetim kurulunun kaynak üretme yeteneği işletme finansal performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{15}; İşletme büyüme performansı işletme finansal performansını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

Söz konusu hipotezleri test etmek için oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli ve sonuçlar aşağıda yer almaktadır.



Şekil 5.3 Araştırma Değişkenleri Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.15 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Standardize β	*t*	*p*
H_6	**İş Sektör Bilgisi**	→	**Karar Gücü**	0,748***	10,503	0,000
H_7	**Karar Verme Gücü**	→	**Kaynak Üretme Yeteneği**	0,385***	4,672	0,000
H_8	**İş Sektör Bilgisi**	→	**Kaynak Üretme Yeteneği**	0,372***	4,724	0,000
H_9	**İş Sektör Bilgisi**	→	**Büyüme Performansı**	-0,082	-0,888	0,375
H_{10}	**İş Sektör Bilgisi**	→	**Finansal Performansı**	-0,061	-0,609	0,543
H_{11}	**Karar Verme Gücü**	→	**Büyüme Performansı**	-0,075	-0,804	0,421
H_{112}	**Karar Verme Gücü**	→	**Finansal Performansı**	-0,023	-0,232	0,816
H_{13}	**Kaynak Üretme Yeteneği**	→	**Büyüme Performansı**	0,663***	5,756	0,000
H_{14}	**Kaynak Üretme Yeteneği**	→	**Finansal Performansı**	0,332**	2,848	0,004
H_{15}	**Büyüme Performansı**	→	**Finansal Performansı**	-0,204*	-2,458	0,014
X2/df = 2,313, p<0,001 GFI=0,916, TLI=0,945 CFI=0,954, PNFI=0,775, RMSEA=0,055 *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001						

Hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırma değişkenleri yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre;

- İş Sektör Bilgisi değişkeni Karar Verme Gücü değişkenini (β;0,748, p<0,001),
- Karar Verme Gücü değişkeni Kaynak Üretme Yeteneği değişkenini (β;0,385, p<0,001),

- İş Sektör Bilgisi değişkeni Kaynak Üretme Yeteneği değişkenini (β;0,372, p<0,001),
- Kaynak Üretme Yeteneği değişkeni Büyüme Performansı değişkenini (β;0,663, p<0,001),
- Kaynak Üretme Yeteneği değişkeni Finansal Performans değişkenini (β;0,332, p<0,01),

anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir. Buna göre H_4, H_5, H_6, H_{11}, H_{12} hipotezleri kabul edilmiştir.

Büyüme Performansı değişkeni Finansal Performans değişkenini anlamlı biçimde ve negatif yönde etkilemiştir (β;-0,204, p<0,05). H_{13} hipotezi Kabul edilmiştir.

İş Sektör Bilgisi değişkeni Büyüme Performansı değişkenini, İş Sektör Bilgisi değişkeni Finansal Performans değişkenini, Karar Verme Gücü değişkeni Büyüme Performansı değişkenini, Karar Verme Gücü değişkeni Finansal Performans değişkenini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bu nedenle H_7, H_8, H_9, H_{10} hipotezleri reddedilmiştir.

5.8.3 Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu

Araştırma Hipotezlerinin daha rahat görülmesi ve yorumlanabilmesi için fark hipotezleri ve ana hipotezler 2 ayrı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.16 Fark Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotez Grubu	Hipotez	Fark Değişkeni	Bağımlı Değişken	Sonuç
Fark Hipotezleri	**H_{1a}**	YK Mevcudiyeti	Büyüme Performansı	**Desteklendi**
	H_{1b}	YK Mevcudiyeti	Finansal Performans	**Desteklendi**
	H_{2a}	YK Dış Üye Mevcudiyeti	Büyüme Performansı	Desteklenmedi
	H_{2b}	YK Dış Üye Mevcudiyeti	Finansal Performans	Desteklenmedi
	H_{3a}	YK Büyüklüğü	Büyüme Performansı	Desteklenmedi
	H_{3b}	YK büyüklüğü	Finansal Performans	Desteklenmedi
	H_{4a}	YK Tecrübe	Büyüme Performansı	Desteklenmedi
	H_{4b}	YK Tecrübe	Finansal Performans	Desteklenmedi
	H_{5a}	YK Karar Verme Süresi	Büyüme Performansı	Desteklenmedi
	H_{5b}	YK Karar Verme Süresi	Finansal Performans	Desteklenmedi

Tablo 5.17 Ana Hipotezler Sonuç Tablosu

Hipotez Grubu	Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Etki Yönü	Sonuç
Ana Hipotezler	**H_6**	İş Sektör Bilgisi	Karar Verme Gücü	Pozitif	**Desteklendi**
	H_7	Karar Verme Gücü	Kaynak Üretme Yeteneği	Pozitif	**Desteklendi**
	H_8	İş Sektör Bilgisi	Kaynak Üretme Yeteneği	Pozitif	**Desteklendi**
	H_9	İş Sektör Bilgisi	Büyüme Performansı	Pozitif	Desteklenmedi
	H_{10}	İş Sektör Bilgisi	Finansal Performansı	Pozitif	Desteklenmedi
	H_{11}	Karar Verme Gücü	Büyüme Performansı	Pozitif	Desteklenmedi
	H_{12}	Karar Verme Gücü	Finansal Performansı	Pozitif	Desteklenmedi
	H_{13}	Kaynak Üretme Yeteneği	Büyüme Performansı	Pozitif	**Desteklendi**
	H_{14}	Kaynak Üretme Yeteneği	Finansal Performansı	Pozitif	**Desteklendi**
	H_{15}	Büyüme Performansı	Finansal Performansı	Negatif	**Desteklendi**

5.9 Araştırma Bulgularına Yönelik Bir Değerlendirme

KOBİ statüsünde ve tüzel kişiliği haiz işletmelerde bir yönetim kurulu varlığının işletme büyüme ve finansal performansı arasında anlamlı ve pozitif bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık yönetim kurullarında dış üyenin varlığının, yönetim kurullarının büyüklüğünün, tecrübesinin ve karar verme sürelerinin işletme büyüme ve finansal performansı arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Özetle bir yönetim kurulu olan KOBİ'lerin bir yönetim kurulu olmayanlara göre gerek büyüme gerekse finansal anlamda daha yüksek performans gösterdiği ancak yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin değişmesiyle işletme performanslarında anlamlı bir değişim olmadığı söylenebilir.

Yönetim Kurullarının iş sektör bilgisinin karar verme gücü ve kaynak üretme yeteneği üzerinde pozitif etkisi olduğu ancak işletme performansları üzerinde bir etkisi olmadığı; keza karar verme gücünün kaynak üretme yeteneği üzerinde bir etkisi olduğu ancak işletme performansları üzerinde bir etkisi olmadığı; kaynak üretme yeteneğinin işletme büyüme ve finansal performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir dikkat çekici bulgu ise işletme büyüme performansının finansal performans üzerinde anlamlı fakat negatif etkisidir.

KOBİ'ler ölçeğinde yapılan bu araştırma sonuçları aslında literatürdeki bazı çalışmaları desteklemekle beraber bazılarını kesin bir biçimde reddetmektedir. Özellikle yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin performans farkı oluşturmaması ancak kaynak üretme yeteneklerinin performans üzerindeki anlamlı, olumlu ve yüksek sayılabilecek etkisi ile karar verme gücünün kaynak üretme yetenekleriyle olan anlamlı ve pozitif ilişkisi, karar verme gücüne yönetim kurullarının iş ve sektör bilgisinin anlamlı ve pozitif etkisi birlikte değerlendirildiğinde bir yönetim kurulu kurgusu için önemli ipuçları vermektedir.

.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

6.1 Araştırma Bulgularının Benzer Çalışmalarla Karşılaştırılması

Araştırma bulguları Türkiye'de yapılmış diğer çalışmalarla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Ekşi'nin (2009) yaptığı Doktora çalışmasında tespit ettiği şirketlerin kısa vadeli borçlandıklarına, düşük miktarda nakit tuttuklarına, kaldıraç oranlarının orta seviyelerde bulunduğuna ancak büyüme kapasitelerinin büyük olduğuna yönelik bulgular bu araştırmadaki işletme büyüme performansı ve finansal performans arasındaki negatif ilişkiyi açıklar niteliktedir. Araştırmamızda işletmelerin % 81'inde dış üye bulunmadığı ve dış üyelerin işletme performansları arasında bir fark oluşturmadığı tespiti Türkiye'de yönetim kurullarının ekseriyetinin iç üyelerden oluştuğu (Demirağ ve Serter, 2003) ve doğal olarak vekâlet maliyetlerinin bir sorun olmadığı (Tuğbaoğlu, 2002) tespitleriyle örtüşmektedir.

KOBİ'lerde yönetim kurullarının varlığının ve üyelerinin yeteneklerinin firma başarısına olumlu etki yaptığına dair tespitlerimiz Kula'nın (2005) önermeleriyle örtüşmektedir. Ancak bu başarının özellikle büyüme performansını arttırdığını fakat finansal performansa yeterince yansımadığını, bilakis büyüme performansıyla finansal performans arasında negatif bir ilişki olduğunu bulgularımızda ifade etmiştik. Bu durumu KOBİ'lerin finansal sorunlar yaşamaları (Ay, 2008), verimsizlik, kredi temininde güçlükler ve öz sermaye yetersizliği (3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 2006) gibi nedenlerle açıklamak mümkündür.

Bulguların küresel literatürle de örtüşen tarafları olduğunu görmek mümkündür. Saha araştırmasında tespit edilen yönetim kurullarının kaynak üretme yeteneğinin işletme büyüme ve finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğine yönelik bulgular, Kaynak Bağımlılığı Teorisini savunanların (Zald, 1969, Pfeffer, 1972, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1978; Desender, 2009) önermeleriyle paralellik göstermektedir. Yönetim kurullarının stratejik karar alma hızı ve becerilerinin firma performansları üzerinde etkili olmadığını savunan çalışmalarla (Fulmer ve Rue, 1973; McKiernan ve Morris, 1994), saha araştırmasında şirketlerin karar verme sürelerinin şirket performansları arasında fark oluşturmadığına yönelik bulgular

örtüşmektedir. Ancak yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu dış üye varlığının işletme performansları arasında fark oluşturmadığına yönelik araştırma bulguları literatürde var olan ve bu tezin 5.2.2. ve 5.2.3. maddelerinde değinilen farklı bulgulara yenisini eklemiş olmaktadır.

6.2 Kurumsal Yönetişim Teorileri Çerçevesinde Sonuçların Değerlendirilmesi

Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Kaynak Tabanlı -rekabet- Teori, Paydaşlık Teorisi gibi kurumsal yönetişimde çevresel şartların işletmeler üzerindeki etkisine dikkat çeken teorilerle elde ettiğimiz bulgular arasında bir bağ kurulabilir mi? Kanaatimiz o dur ki; aslında araştırma bulgularıyla söz konusu teoriler arasında sıkı bir bağ vardır. Zira işletme performanslarına tesir eden yönetim kurullarının kaynak üretme becerisi aslında ülkemizdeki KOBİ'lerin büyümesi için kaynak ihtiyacına dikkat çekmektedir. Daha özel bir ifadeyle KOBİ'lerin bir tüzel kişilik olarak kaynak eksikliklerini yönetim kurulunda bulunan ortakların üretebildikleri kaynaklarla karşıladıkları söylenebilir. Yönetim kurullarının işletmelerin ihtiyacı olan kaynakları yoktan var edemeyecekleri, mecburen içinde yaşadıkları evrenden temin etmek zorunda oldukları düşünüldüğünde, üstelik bu kaynakların ülkemizde ne kadar maliyetli olduğu da göz önüne alındığında KOBİ yönetim kurullarının işletme içi sorunlardan ziyade işletme çevresiyle ilgilenmeleri gerektiği ve çevreyle olan ilişkilerinin önemi ortaya çıkacaktır. Üstelik işletme çevresi denildiğinde artık mecburen küresel bir sistemden bahsediyoruz. Bu ilişkilerin ticari anlamda mali ve hukuki sonuçlar doğuracağına, ulusal ve uluslararası siyasetten etkilenen bir özellik taşıyacağına şüphe yoktur. Dolayısıyla ilişkilerin de bir maliyeti olacaktır. (Bu bağlamda İşlem Maliyeti Teorisi de gündeme gelmektedir). Bununla beraber bu kaynakları ortaklar ürettiğine göre risk de ortakların sırtında olacak, bir tüzel kişilik olarak aslında tüzel kişiliğin imkânlarından faydalanamayacaklardır ki mevcut bulgular da bu önermeyi desteklemektedir. Bu durumda KOBİ'lerin yönetim kurullarının aslında gözetmesi gereken ana konu operasyon süreçlerinin yönetiminden daha yoğun olarak riskini taşıdıkları ve çevrelerinden şu ya da bu şekilde kaynak temin ederek büyüttükleri işletmelerini ve bu işletmeyi oluşturan unsurları korumak, hayatiyetini devam ettirmek ve en önemlisi işletmenin hisselerinin satılabilir olmasını sağlayacak yol ve yöntemler geliştirmektir.

Elde ettiğimiz bu sonuç aynı zamanda bir başlangıçtır. KOBİ yönetim kurullarının sadece teknik yeterlilikleri değil mutlaka yasal süreçleri de dikkate alan ve aynı zamanda tarafların hukukunu da gözetecek hassasiyette çalışmasını sağlayacak metotlara ihtiyaçları olduğu, dahası yönetim bilimlerinin hukukla daha fazla iç içe geçeceği bir sürecin hızla yaklaştığını söyleyebiliriz. Zira mesele yönetim kurullarının yönetilmesi veya yönetim kurullarının şirketleri yönetmesi değildir. Yönetim kurullarının bir tüzel kişilik olan şirketleri hukuken temsili, içinde bulunduğu evrenle ve birbirleriyle olan ilişkileridir. Büyüyen ama büyüdükçe finansal sorun yaşayan KOBİ'ler tüzel kişilik olmanın yasal şartlarını yerine getirmekte ama avantajlarından faydalanamamaktadırlar. İşte KOBİ'lerin bu durumdan kurtulabilmeleri daha iyi yönetim değil daha iyi yönetişimle mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada birkaç yerde değinilen Karar Meşruiyeti kavramı, ülkemizdeki KOBİ'lerin kurumsal yönetişim olarak adlandırılan sistemlere geçiş sürecinde önemli bir kavramsal çerçeve çizecek, KOBİ'lerde ortak karar alma kültürünü kadim kavramlar ve metotlarla oluşturabilecek bir modelin, yönetim kurullarının kurulması ve işletilmesiyle hayata geçirilebilmesine yardımcı olacaktır. Zira bu kadar karmaşık ilişkiler ağının olduğu bir dünyada, çok büyük şirketler hatta devletler dahi geleceği tahmin edecek analizler yapmakta zorlanırken, KOBİ'lerin yönetim kurullarının tüm unsurları gözeterek analiz yapması ve kararlar vermesi beklenemez. Bu durumda ortak karar verebilmek ve iş yapabilmek, alınan kararların doğruluğundan veya başarısından daha çok meşru olmasını gerekli kılar. Zira riski taşıdığı halde kararlarda payı olmayanların kararlardan doğacak riski neden paylaşması gerektiğine yönelik sorgulamaları kaçınılmaz olacaktır. Doğacak zararı yine yönetim kurulu karşılayacağından ortak bir zeminde verilen kararların sonuçları firmaya zarar verse bile ortaklar arasında doğabilecek husumet ve anlaşmazlıklar büyük ölçüde önlenmiş olacak, verilen kararların zarar oluşturduğu durumda işletme için gerekli tedbirler daha kolay ve hızlı alınabilecek, üstelik bu süreç örgütsel öğrenmenin bir parçası olabilecektir. Bu araştırmada tespit edilen karar verme gücü ile kaynak üretme yetenekleri arasındaki anlamlı ve pozitif etkiyi bu şekilde açıklamak mümkündür.

6.3 KOBİ Yönetim Kurullarına Tavsiyeler

KOBİ Borsaları, küresel yatırımcılar, bankalar, fon kuruluşları, hatta küresel çapta iş yapan örgütler bu tezin içinde sıkça dillendirilen kurumsal yönetişim kavramıyla doğrudan ilgilidir. Kurumsal Yönetişim kavramı (corperate governance) mevcut eko-sistemle "meşru" bir zeminde buluşmanın anahtarı olarak düşünülebilir. KOBİ'ler için gelişmenin en uygun yolu gelişen mevcut eko-sisteme uyum sağlamaktır. Bununla beraber eko-sistem sadece mahalli veya ülke çapındaki dalgalanmalardan değil, küresel dalgalanmalardan da etkilenmekte, fırsatlarla beraber riskler de artmaktadır. Ancak bu eko-sistemde yaşanan dalgalanmalara uyum sağlama konusundaki anahtar kelime "hız" değil "kaynak"tır. Bu çalışmada incelenen teoriler de ortak iş yapabilme kültürünü geliştirerek kaynaklara ulaşma ve kaynakların etkin kullanımında ortak hareket edebilme konusuna işaret etmektedirler. Önümüzdeki yıllarda gerek kendi içinde gerekse içinde yaşadığı eko-sistemde ortak karar verebilme ve iş yapabilme becerisi kazanan KOBİ'ler, küresel imkânları daha iyi değerlendirebilecek, risklere karşı daha güçlü tedbirler alabileceklerdir.

Ortak iş yapabilme kültürü, ortak karar alabilme ve alınan kararlardan etkilenecek tarafların haklarını (hukukunu) koruyabilecek sistemlerin olmasını gerekli kılar. Büyük işletmelerde asıl-vekil ilişkileri üzerine kurgulanmış ve tarafların çıkarlarını maksimize etmeye odaklanan yaklaşım, KOBİ'lerde kâr ve iş ortaklarının haklarını ve hukukunu korumaya yönelik yeniden değerlendirilmelidir. KOBİ'ler için geçmiş dönemde literatürde üstünlük olarak bahsedilen "hızlı karar alma, esneklik, yönetim süreçlerinde tek adam gücü, düşük bürokrasi yerini işbirliği kültürü, ortak karar alma, tarafların hukukunu gözetme gibi kavramlara terk edecektir".

6.4 KOBİ'lerin Gelişimine Yönelik Çalışmalar Yapan Kurum ve Kuruluşlara Tavsiyeler

Küresel sisteme uyum ve bu sistemde iş yaparak sistemin sunduğu faydalardan istifade etmek için, küresel kavramlar ile bu kavramlarla üretilen bilginin ve tecrübe birikiminin aktarımını sağlayacak bir "kültürel ve kavramsal zemin" oluşturulmalıdır. Zira aktarılacak bilgi ve tecrübe birikimi beraberinde bir hukuk sistemini ve "kültürel refleksleri" de getirecektir. 1970'li yıllarda sanayileşme,

1980'li yıllarda prodüktivite, 1990'lı yıllarda kalite, 2000'li yıllarda strateji, günümüzde ise iyi yönetişim (good governance) kavramlarının baskınlığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Ancak bu kavramlar bu coğrafyanın yüzyıllar süren birikimiyle oluşmuş kültürel zeminlerinde bir yer bulamadığından modern moda kavramlar olarak hibritleşmiş ve bir fayda sağlayamamıştır. "Milli Prodüktivite Merkezi" 1965'te kurulmuş olmasına rağmen yaklaşık yarım asır sonra KOBİ kongrelerinde hala verimsizlikten bahsediliyor olması yeterince açıklayıcı olacaktır. Bu nedenle ülkemizdeki işletmelerin sorunlarını kavrayacak kapsamlı çalışmaların yanında, başarılı işletmelerin de temel karakteristiklerini ve sorunlara ne gibi çözümler getirdiğini sistematik biçimde ortaya koymak ve küresel literatürle bu çözümler arasında köprüler oluşturacak bir kültürel ve kavramsal zemin oluşturmak, KOBİ'ler ve sorunlarının çözümlerine yönelik destekler için yeni bir yaklaşım getirecektir. Zira KOBİ'ler ile küresel birikimi aktaracak akademik çevrenin aynı zeminde buluşması mevcut kültürel iklimde çok mümkün görülmemektedir. KOBİ'leri destekleyen kuruluşların oluşturacağı zeminlerde ve bu kuruluşların da dâhil olduğu yapılarda KOBİ'ler ve akademik çevrelerin buluşması, bu zeminlerde ilgili diğer sivil toplum örgütlerinin de aktif rol alacakları yapılanmaların faydası olacağını düşünüyoruz.

6.5 Araştırmanın Kısıtı ve Araştırmacılara Tavsiyeler

Araştırmamızda KOBİ'lerde sadece bir ortak veya üst düzey/kıdemli yöneticileriyle yapılan görüşmeler neticesinde elde ettiğimiz verilerin analizi ile bulgulara ulaşılmıştır. Firmalara ulaşmanın zorluğunun yanında görüşme sürecinin uzunluğu (firma tespiti, ilgili kişiye ulaşmak, randevu alınması vb.), görüşülen kişilerin yeterince motive olamama sorunları aynı firmada birden çok ortak ve/veya yöneticiyle görüşme yapılmasına imkân tanımamıştır. Bu tür zorlukların oluşturduğu kısıtların yanında literatürden edinilen araştırma ölçeklerinin özellikle ülkemiz girişimci ve yöneticilerinin anlayabileceği kavramsal çerçeveye oturtulması neredeyse imkânsızdır. Zira kültürel farklılıkların yanında kavramların farklı algılanması ölçülmek istenen olguyla muhatabın anladığı arasındaki fark araştırmayı ister istemez belirli alanlara zorlamaktadır. Örneğin denetleme ve kontrol aynı manaya gelmesine rağmen firmalarda farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu tip saha çalışmalarının meslek birlikleriyle birlikte yapılması, onların da sürece dâhil

edilmesi, mümkünse görüşme yapılacak kişilere önceden görüşülecek konuların ve kavramların anlatıldığı eğitimler verilmesi uygun olacaktır.

KOBİ'lerin sorunlarını inceleyen çalışmalar genelde kurumsallaşma çerçevesinde yoğunlaşmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009). Oysa ülkemizde kurumsallaşma, örgütlenme ve kurumsal yönetişim kavramlarının ayrıştırıcı tanımları henüz yapılamamıştır. Birbirlerinin yerine kullanılan bu kavramlar aslında sorunun tespitinde büyük zaafa yol açmakta, bazen örgütlenme sorunları sanki bir kurumsal yönetişim sorunuymuş gibi, bazen kurumsallaşmaya dair meseleler sanki bir örgütlenme sorunuymuş gibi aktarılmaktadır. En sık rastlanılan hata ise kurumsallaşma olgusuyla kurumsal yönetişimin birbirine karıştırılması, kurumsallaşmanın incelendiği bir çalışmada kurumsal yönetişim ilkelerine atıf yapılmasıdır. Bu konuda kavram karmaşasını giderecek çalışmalara ihtiyaç olduğu açıktır.

Yine büyük işletmelerde asıl-vekil ilişkileri bağlamında incelenen Bilgi Asimetrisi kavramının KOBİ'lerin iş yaptıkları büyük işletmeler ve KOBİ'ler arasında nasıl bir etki oluşturduğunun ve bu asimetrik durumun telâfisinde KOBİ yönetim kurullarının etkili olup olamayacağının araştırılması KOBİ'lerin önümüzdeki dönemde gelişimine katkı sağlayacağı kanaatindeyiz. Araştırmaya değer gördüğümüz bir diğer konu ise ülkemizdeki KOBİ'lerin taşeronlaşma eğilimidir. Bu konunun araştırılması özellikle, gerek KOBİ'ler gerekse ülke ekonomisindeki "katma değer paradigmasına" farklı bir bakış açısı getirecektir.

KAYNAKLAR

Acar, A. Zafer, (2008), "Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Agrawal, A., Knoeber, C. R. (1996). "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders", Journal of Financial and Quantitative Analysis, 31: 337–398.

Aguilera, R.V., (2005), "Corporate Governance and Director Accountability: an Instuitional Comparative Perspective", British Journal of Management, Vol. 16, pp. 39–S53

Akgemici T. (2001), "Kobi'lerin Temel Sorunları Ve Sağlanan Destekler", T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Yayınları, Ankara

Alkara, İ., Kiracı, M., (2009), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I, 2009)

Anderson, C. R., Reeb, M. D., (2003), "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S P500", The Journal of Finance, LVIII(3), 1301–1328.

Anderson, C. R., Reeb, M. D., (2004), "Board composition: Balancing family influence in S P 500 firms", Administrative Science Quarterly, 49, 209–237.

Aras G., Müslümov, A., (2002), "21. yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler: sorunlar, fırsatlar ve çözüm önerileri". Doğu Akdeniz Üniversitesi. 1-31

Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A., (2010), "Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain", Journal of family business Strategy, 1(2), 88-96.

Avrupa Komisyonu (2003), Tavsiye Kararı, 2015 - 2018 Kobi Stratejisi Ve Eylem Planı, K S E P, Ankara

AY, S., (2008). "Türkiye'deki KOBİ'lerin Finansman Sorunları", Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 4(1), 1-8.

Bagozzi, R., P., Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", Journal of the academy of marketing science, 16(1), 74-94.

Basu, A., Lal, R., Srinivasan, V., Staelin, R., (1985) "Sales-force compensation plans: An agency theoretic perspective". Marketing Science, 4, 267-291.

Berle, A., Means, G., (1932), "The modern corporate and private property", McMillian, New York, NY.

Bhagat, S., and Black, B., (1999) "The uncertain relationship between board composition and firm performance", Business Lawyer, 54(3), 921-963.

Bonazzi, L., and Islam, M.N.S., (2007), "Agency theory and corporate governance", Journal of Modelling in Management Vol. 2 No. 1, 2007 pp. 7-23

Boyd, B., (1990), "Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model" Strategic Management Journal, 11(6), 419-430.

Bracker, J., Pearson, J. N., (1986), "Planning and financial performance of small, mature firms", Strategic management journal, 7(6), 503-522.

Bratton, R., (2002), 'Enron and the Dark Side of Shareholder Value', Tulane Law Review, 76(5 and 6), pp. 1275–1362.

Brennan, N., (2006), "Boards of directors and firm performance: is there an expectations gap?", Corporate Governance: An International Review, 14(6), 577-593.

Cadbury, A., (1992), 'The Financial Aspects of Corporate Governance", Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee Co, London.

Carney, M., (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms". Entrepreneurship theory and practice, 29(3), 249-265.

Carpenter, M. and Westphal, J., (2001), "The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision- making", Academy of Management Journal, 44: 639– 660.

Chaganti, R. S., Mahajan, V., Sharma, S., (1985), "Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry", Journal of Management Studies, 22: 400-417.

Chiles, T. H., McMackin, J. F., (1996), "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost eocnomics", Academy of Management Review, 21: 73-99.

Clarkson, M., (1994), "A risk based model of stakeholder theory". In Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory,. 18-19, Toronto: Centre for Corporate Social Performance Ethics, University of Toronto.

Coase, R. H., (1937), "The nature of the firm", Economica, 4(16), 386-405.

Coase, R. H., (1960), "Problem of social cost", the. JL econ., 3, 1.

Coffee J. C., (2002), “Understanding Enron: It's About the Gatekeepers, Stupid". The Business Lawyer, 1403-1420.

Coles, J. W., McWilliams, V. B. and Sen, N., (2001), “An examination of the relationship of governance mechanisms to performance”, Journal of Management, 27, 23-50.

Çelik, A., Akgemici, T., (2007), “Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler”, Gazi Kitabevi

Dahya, J., Lonie, A. A., Power, D. M., (1996), “The case for separating the roles of chairman and CEO: An analysis of stock market and accounting data”,Corporate Governance: An International Review, 4(2), 71-77.

Daily, C. M., and Dalton, D. R., (1993), “Board of directors leadership and structure: Control and performance implications”, Entrepreneurship: Theory and Practice, 17(3), 65-81.

Daily, C. M., Dalton, D. R., (1994), “Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure”, Academy of Management Journal, 37: 1603-1617.

Daily, C. M., Johnson, J. L. (1997), “Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment”. Journal of Management, 23(2), 97-117.

Dalton, C. M., Dalton, D. R. (2005), “Boards of directors: Utilizing empirical evidence in developing practical prescriptions”. British Journal of Management,16(s1), S91-S97.

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L. (1998), “Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure and financial performance.” Strategic Management Journal, 19, 269–290.

Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L. (1997), “Toward a Stewardship Theory of Management”, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), pp. 20-47

De Andres, P., Azofra, V., Lopez, F. (2005), “Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness”, Corporate Governance, 13(2), 197–210.

Dehaene, A., De Vuyst, V., Ooghe, H. (2001), “Corporate performance and board structure in Belgian companies”, Long Range Planning, 34(3), 383-398.

Demesetz, H. (1983), “The structure of ownership and the theory of the firm”, Journal of Law Economics, Vol. 26, pp. 375-90.

Demirağ, İ., Serter, M. (2003). “Ownership patterns and control in Turkish listed companies”, Corporate Governance: An International Review, 11(1), 40-51.

Demski, J., Feltham, G. (1978), “Economic incentives in budgetary control systems”, Accounting Review, 53, 336-359.

Desender K.A. (2009), “The relationship between the ownership structure and board effectiveness”, University of Illinois at Urbana−Champaign College of Business, Working Papers, 09-0105.

DeVellis, R. F. (2012), “Scale development: Theory and applications”, Third Edition, Sage Publications.

Doğan, Z., Hatipoğlu, A. G., İskenderoğlu, Ö. (2011), “Basel 2 Standartlarına Göre Sınıflandırılan Kurumsal Ve Perakende Kobi’lerin Finansal Oranlarının Karşılaştırılması, İmkb İşletmeleri Üzerinde Bir İnceleme”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(1), 209-221

Donaldson, L., Davis, J. H. (1991), “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”, Australian Journal of Management, 16: 49-64.

Donaldson, T., Preston, L. E. (1995), “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”, Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Dulewicz, V., Herbert, P. (2004), “Does the composition and practice of boards of directors bear any relationship to the performance of their companies?”, Corporate Governance: An International Review, 12(3), 263-280.

Ees, van H., van der Laan, G., Postma, T. J. (2008), “Effective board behavior in the Netherlands”, European Management Journal, 26(2), 84-93.

Eisenberg, T., Sundgren, S., Wells, M. T. (1998), “Larger board size and decreasing firm value in small firms”, Journal of financial economics,48(1), 35-54.

Eisenhardt, K. M., (1989), “Agency theory: An assessment and review”, Academy of management review, 14(1), 57-74.

Eisenhardt, K., (1985), “Control: Organizational and economic approaches”, Management Science, 31, 134- 149.

Eisenhardt, K., (1988), “Agency and institutional explanations of compensation in retail sales”, Academy of Management Journal, 31, 488-511.

Ekşi, C., (2009), “Yönetim Kurulu Üyeliği ve Şirket Performansı; Türk Firmaları İçin Bulgular”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Elloumi, F., Gueyie, J. P., (2001), “Financial distress and corporate governance: an empirical analysis”, Corporate Governance: The international journal of business in society, 1(1), 15-23.

Elsayed, K., (2007), “Does CEO duality really affect corporate performance?”, Corporate Governance: An International Review, 15(6), 1203-1214.

Etymonline, www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=govern, (Erişim Tarihi:11/10/2014)

Fama, E. F., (1980), "Agency problems and the theory of the firm", Journal of Political Economy, 88, 288-307.

Fama, E. F., Jensen, M. C., (1983), "Separation of Ownership and Control", Journal of Law and Economics, 26, 301-325.

Field, A., (2009), "Discovering Statistics Using Spss" (3rd Ed.). London, Sage

Finkelstein, S., D'Aveni, R. A., (1994), "CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of comand", Academy of Management Journal, 37, 1079-1108.

Forbes, D. P., Milliken, F. J., (1999), "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision- Making Groups", Academy of Management Review, 24, 489–506.

Fornell, C., Larcker, D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". Journal of marketing research, 39-50.

Freeman, E, R., ; Phillips, R. A. (2002), "Stakeholder theory: A libertarian defense", Business ethics quarterly,12(03), 331-349.

Freeman, E., (1984), "Strategic Management–A Stakeholder Approach", Cambridge University Press. Aktaran Freeman, R. E., Evan, W. F., (1990), "Corporate governance: A stakeholder interpretation", Joumal of Behavioral Economics, 19: 337-359.

Freeman, R. E., Evan, W. F., (1990), "Corporate governance: A stakeholder interpretation", Joumal of Behavioral Economics, 19: 337-359.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., Parmar, B., (2004), "Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"", Organization science, 15(3), 364-369.

Geanakoplos, J., (1987), "Arrow-Debreu model of general equilibrium". The New Palgrave: A Dictionary of Economics 1. Pp. 116-124 [p.117].

George, D., Mallery, M., (2010), "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference", 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Gerum, E., Wagner, H., (1998), "Economics of labor co-determination in view of corporate governance", Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research, Oxford University Press, UK, 341-360.

Giovannini, R., (2010), "Corporate governance, family ownership and performance", Journal of Management Governance, 14, 145–166.

Goergen, M., Renneboog, L., (2000), “Insider control by large investor groups and managerial disciplining in listed Belgian companies” Managerial Finance,26(10), 22-41.

Grossman, S. J., Hart, O. D., (1986), “The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration”, The Journal of Political Economy, 691-719.

Hair, J. F., (2010) “et al. Multivariate Data Analysis: A Global Perspective”, 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hall, R. F., Keane, T. P., McConnell, C., Becker, S., (2005), “The 21st century board: structure, responsibility, assessment", Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(3), 62-71.

Hambrick, D. C., Werder, A. V., Zajac, E. J., (2008), “New directions in corporate governance research”, Organization Science, 19(3), 381-385.

Hart, O., Moore, J., (1990), “Property Rights and the Nature of the Firm”, Journal of political economy, 1119-1158.

Hermalin, B. E., Weisbach, M. S., (1991), “The effects of board composition and direct incentives on firm performance”, Financial Management, 20(4), 101–112.

Heywood, A., (2011), “Siyaset”, Adres Yayınları, 8. Baskı, ISBN:9752500153

Hill, S., (1995). “The Social Organisation of Boards of Directors”, British Journal of Sociology, 46,. 245–278.

Hillman, A. J., Cannella, A. A. Jr., Paetzold, R. L., (2000), “The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change”, Journal of Management Studies, 37(2), 235-255.

Hillman, A. J., Dalziel, T., (2003), “Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives”, Academy of Management review, 28(3), 383-396.

Hirsch, P., Michaels, S., Friedman, R., (1987), “"Dirty hands" versus “clean models."”, Theory and Society, 16: 317-336.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., (1991), “Cultures and organizations: Software of the mind”, (Vol. 2),London: McGraw-Hill.

Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., Fahy, J., (2005), “The performance impact of marketing resources”, Journal of Business Research,58(1), 18-27.

Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., (1997), “Strategic planning-financial performance relationships in banks: A causal examination”, Strategic Management Journal, 18(8), 635-652.

Hosmer, L. T., (1995), “Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics”, Academy of Management Review, 20: 379-403.

Hossain, M., Prevost, A. K., Rao, R. P., (2001), “Corporate governance in New Zealand: The effect of the 1993 Companies Act on the relation between board composition and firm performance”, Pacific-Basin Finance Journal, 9(2), 119-145.

Hsu, H. H., Wu, C. Y. H., (2014), “Board composition, grey directors and corporate failure in the UK”, The British Accounting Review, 46(3), 215-227.

Hu, L. T., Bentler, P. M., (1999), “Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives”, Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.

Hung, H., (1998), “A typology of the theories of the roles of governing boards”, Corporate governance, 6(2), 101-111.

Huse, M., Rindova, V. P., (2001), “Stakeholders expectations of board roles: The case of subsidiary boards”, Journal of Management and Governance, 5(2), 153-178.

Jackling, B., Johl, S., (2009), “Board structure and firm performance: Evidence from India’s top companies” Corporate Governance: An International Review, 17(4), 492–509.

Jensen, M. C., (1993), “The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems”, the Journal of Finance, 48(3), 831-880.

Jensen, M. C., Meckling, W. H., (1976), “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, Journal of Financial Economics, 3: 305-360.

Joher, H., Ali, M. (2005), “Corporate Governance Structure And Firm Performance: Empirical Evidence From Brusa Malaysia, Kuala Lumpur”.International Business & Economics Research Journal (IBER), 4(9), 59-66

John, K., Senbet, L. W., (1998), “Corporate governance and board effectiveness”.Journal of Banking & Finance, 22(4), 371-403.

Johnson, J.L., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., (1996), “Boards of Directors: A Review and Research Agenda”, Journal of Management, 22(3), pp.409–438.

Jones, T. M., Goldberg, L. D., (1982), “Governing tbe large corporation: More arguments for public directors”, Academy of Management Review, 7: 603-611.

Jonsson, E. I., (2005). “The role model of the board: A preliminary study of the roles of Icelandic boards”, Corporate Governance: An International Review,13(5), 710-717.

Judge, W. Q., Miller, A., (1991), “Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context”, Academy of Management Journal, 34(2), 449-463.

Kaplan, S.N., Rauh, J., (2013), “It’s the market: The broad-based rise in the return to top talent”, The Journal of Economic Perspectives, 27(3), 35-55.

Kaplan, S.N., Reishus, D., (1990), “Outside directorships and corporate performance”, Journal of Financial Economics, Vol. 27,. 389-410.

Kassim, A. A. M., Ishak, Z., Manaf, N. A. A., (2013). “Board Effectiveness And Company Performance: Assessing the Mediating Role Of Capital Structure Decisions”.International Journal of Business & Society,14(2), 319.

Kaya, A., (2007), “Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi”, Konya, Eğitim Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı

Kelman, H. C., (1958), “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”, Journal of Conflict Resolution, 2: 51-60.

Kesner, I. F., Johnson, R. B., (1990), “An investigation of the relationship between board composition and stockholder suits”, Strategic Management Journal, 11(4), 327-336.

Khan A., Awan, S. H., (2012), “Effect Of Board Composıtıon On Fırm’s Performance: A Case Of Pakıstanı Lısted Companıes”, İnterdıscıplınary journal of contemporary research ın busıness, february 2012 vol 3, no 10

Kiel G.C., Nicholson G.J., (2003), “Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance”,Corporate Governance: An International Review, 11(3), 189-205

Kiel, G. C., Nicholson, G. J., (2003), “Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance”,Corporate Governance: An International Review, 11(3), 189-205.

Kiracı, M., Alkara, İ, (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I)

Klapper, L. F., Love, I., (2004), “Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets”, Journal of corporate Finance, 10(5), 703-728.

Klein, A., (2002), “Audit committee, board of director characteristics, and earnings management” Journal of accounting and economics, 33(3), 375-400.

Koçel, T., (2014), “İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar”, Beta Yayınları, 333-337.

Kosnik, R. D., Bettenhausen, K. L., (1992), “Agency Theory and the Motivational Effect of Management Compensation An Experimental Contingency Study”, Group & Organization Management, 17(3), 309-330.

Kosnik, R., (1987), “Greenmail: A study in board performance in corporate governance”, Administrative Science Quarterly, 32, 163-185.

Krivogorsky, V., (2006), “Ownership, board structure, and performance in continental Europe”, The International Journal of Accounting, 41(2), 176-197.

Kula, V., (2005), “The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey”, Corporate Governance: An International Review, 13(2), 265-276.

Laing, D., Weir C. M., (1999),"Governance structures, size and corporate performance in UK firms", Management Decision, Vol. 37 Iss: 5 pp. 457 – 464

Leal, R. P., De Oliveira, C. L., (2002), “An evaluation of board practices in Brazil”, Corporate Governance: The international journal of business in society, 2(3), 21-25.

Li, J., (1994), “Ownership Structure and Board Composition : A Multi-county Test of Agency Theory Predictions”, Managerial and Decision Economics, Vol. 15, 359-368

Liang, N., Li, J., (1999), “Board structure and firm performance: New evidence from China’s private firms”, Academy of Management Annual Conference. 7-10.

Lipton, M., Lorsch, J. W., (1992), “A modest proposal for improved corporate governance”, The business lawyer, 59-77.

Luoma, P., Goodstein, J., (1999), “Research Notes. Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure”, Academy of management journal, 42(5), 553-563.

Macus, M., (2008), “Board capability; An interactions perspective on boards of directors and firm performance”, International Studies of Management & Organization, 38(3), 98-116.

Maher, M., Andersson, T., (2000), “Corporate governance: effects on firm performance and economic growth”,Available at SSRN 218490.

Mak, Y. T., Li, Y., (2001), “Determinants of corporate ownership and board structure: evidence from Singapore”, Journal of Corporate Finance, 7(3), 235-256.

Mak, Y. T., Roush, M. L., (2000), “Factors affecting the characteristics of boards of directors: an empirical study of New Zealand initial public offering firms”, Journal of Business Research, 47(2), 147-159.

Mayer, R. C., Schoorman, F. D., (1992), “Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment”, Academcy of Management Journal, 35:671-684.

McKiernan, P., Morris, C., (1994), “Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter?”.British Journal of Management, 5(s1), S31-S41.

Melis A., (2005), “Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?”, Corporate Governance: An International Review, 13(4), 478–488

Miller, D., -Miller, B. L., (2006), “Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities”, Family business review, 19(1), 73-87.

Mitnick, B. M., (1975), “The theory of agency”, Public Choice, 24(1), 27-42.

Mitnick, B. M., (1992), “The theory of agency and organizational analysis. Ethics and agency theory: An introduction”, New York: Oxford University Press, 1992 pp 75-76.

Mizruchi, M. S., (1983), “Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations” .Academy of management Review, 8(3), 426-435.

Mizruchi, M. S., (1996), “What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates”, Annual Review of Sociology, 22, 271-298.

Mizruchi, M. S., , Stearns, L. B., (1988), “A longitudinal study of the formation of interlocking directorates”, Administrative Science Quarterly, 33(2), 194-210.

Mizruchi, M. S., Yoo, M., (2002), “Interorganizational power and dependence”,Companion to organizations, 599-620.

Molz, R., (1988), “Managerial domination of boards of directors and financial performance” Journal of Business Research, 16: 235-249.

Monks, R. A. G., Minow, N., (1995), Corporate Governance, Blackwell, Cambridge, MA

Morck, R., Yeung, B., (2003), “Agency problems in large family business groups”, Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 367-382.

Murray, A. I., (1989), “Top management group heterogeneity and firm performance”.Strategic Management Journal, 10, 125.

Muth, M. M., Donaldson, L., (1998), “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach”, Corporate Governance: An International Review, 6(1), 5–28.

Müftüoğlu, M. T., (2002), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar Çözüm Önerileri”, Turan Kitabevi, Ankara, 2002

O’Neal, D., Thomas, H., (1995), “Director Networks/Director Selection: The Board’s Strategic Role”, European Management Journal, 13, pp. 79–90.

OECD, (2004) “Principles of Corporate Governance”, OECD Publications, ISBN 92-64-01597-3

Ongore, V. O., Owoko, P., (2011), “Effects of selected corporate governance characteristics on firm performance: Empirical evidence from Kenya.International” Journal of Economics and Financial Issues, 1(3), 99.

Ooghe, H., De Langhe, T., (2002), “The Anglo-American versus the Continental European corporate governance model: empirical evidence of board composition in Belgium”,European Business Review, 14(6), 437-449.

Pearce, J. A., Freeman, E. B., Robinson, R. B., (1987), “The tenuous link between formal strategic planning and financial performance”.Academy of Management Review,12(4), 658-675.

Pearce, J. A., Zahra, S. A., (1992), “Board composition from a strategic contingency perspective” Journal of management studies, 29(4), 411-438.

Perrow, C., (1986), “Economic theories of organization”, Theory and society, 15(1), 11-45

Peteraf, M. A., (1993), “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view” Strategic management journal, 14(3), 179-191.

Pettigrew, A. M., (1992), “On Studying Managerial Elites”, Strategic Management Journal, 13, 163-182.

Pettigrew, A., McNulty, T., (1995), “Power and influence in and around the boardroom”,Human relations,48(8), 845-873.

Pfeffer, J. and Salancik, G., (1978), “The external control of organizations: A resource-dependence perspective”. NY: Harper and Row Publishers

Pfeffer, J., (1972), “Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment”, Administrative Science Quarterly, 17: 218–228.

Pfeffer, J., (1973), “Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage”, Administrative Science Quarterly, 18, 349-364.

Pye, A., (2001), “A Study in Studying Corporate Boards over Time: Looking Backwards to Move Forwards”, British Journal of Management, 12,. 33–46.

Rechner, P. L., Dalton, D. R., (1991), “CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis”, Strategic Management Journal, 12: 155-160.

Redhouse, (1971), “İngilizce Türkçe Sözlük”, Redhouse Yayınları, İstanbul

Roberts J., McNulty T., Stiles P., (2005), “Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom”, British Journal of Management, Vol. 16, 5–26

Ross, S. A., (1973), “The economic theory of agency: The principal's problem”, The American Economic Review, 134-139.

Rue, L. W., Fulmer, R. M., (1973), "Is long-range planning profitable?. In”, Academy of Management Proceedings Vol. 1973, No. 1,. 66-73.

Samra-Fredericks, D., (2000), “Doing ‘Boards-in-Action’Research—an ethnographic approach for the capture and analysis of directors’ and senior managers’ interactive routines”, Corporate Governance: An International Review, 8(3), 244-257.

Schellenger, M. H., Wood, D. D., Tashakori, A. (1989), “Board Of Director Composition, Shareholder Wealth, And Divi”.Journal of Management, 15(3), 457.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K., (2001), “Agency relationships in family firms: Theory and evidence”, Organization science, 12(2), 99-116.

Schumacker, R. E., Lomax, R. G., (2004), “A beginner's guide to structural equation modeling”. Psychology Press.

Shakir, R., (2008), “Board Size, Board Composition and Property Firm Performance” The 14th Annual Conference of the Pacific Rim Real Estate Society, Kuala Lumpur, Malaysia

Shleifer, A., Vishny R.W., (1997), “A Survey of Corporate Governance”, Journal of Finance, 52(2), 737-783.

Silva C. A. L., Leal, R. P. C., (2005), “Índice de Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Firma no Brasil”, Revista Brasileira de Finanças, 3(1), pp-1.

Singh, J., House, R., Tucker, D., (1986), “Organizational change and organizational mortality”, Administrative Science Quarterly, 32, 367-386.

Spence, A. M., Zeckhauser, R., (1971), “Insurance, information, and individual action”. American Economic Review, 61, 380-387.

Stearns, L. B, Mizruchi, M. S., (1993), “Board composition and corporate financing: Theimpact of financial institution representation on borrowing”, Academy of Management Journal, 36, 3, 603-618.

Stock Exchange”, Journal of Sustainable Development Vol. 3, No. 2; 264-270

Sundaramurthy, C. and Lewis, M., (2003), “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance”, Academy of Management Review, 28(3), pp. 397–415.

Sundu, M., (2013), "Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri; KOBİ'lerde Bir Araştırma, Yayınlanmış" Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Talebnia, G., Salehi M., Valipour, H., Shafiee S., (2010), " Empirical Study of the Relationship between Ownership Structure and Firm Performance: Some Evidence of Listed Companies in Tehran", Journal of Sustainable Development, Vol. 3, No. 2, 264-270.

Triandis, H. C., Dunnette, M., Hough, I. M., Eds., (1993), "Cross-cultural studies", Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Turaboğlu, T.T., (2002), "Vekâlet Teorisi; "Firma Sahiplik Yapısı ve performans ilişkisi Türkiye Örneği", Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

TÜİK, (2014), Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri.

Türk Medeni Kanunu,(2001), 08/12/2001 tarih 24607 sayılı Resmi Gazete

Türk Ticaret Kanunu, (2011), 6102 sayılı kanun, 14/02/2011 tarih 27846 sayılı Resmi Gazete

TÜSİAD (2000), "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Yayın N0. TÜSİAD-T/2000-06-285

Vafeas, N., (1999), "Board meeting frequency and firm performance",Journal of financial economics, 53(1), 113-142.

Varlı, B., (2010), "Avrupa Birliğin'de ve Türkiye'de Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler; Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Walsh, J. P., Seward, J. K., (1990), "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms". Journal of Management Review, 15: 421-458.

Wang, G. Y., (2010), "The Impacts of Free Cash Flows and Agency Costs on Firm Performance" J. Service Science & Management, 3, 408-418

Web 1, (2003), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=233111. (Erişim Tarihi 11/10/2015)

Web 2, (2004), http://www.oecd.org/cfe/smes/31919294.pdf (Erişim Tarihi: 03/04/2015)

Web 3, (2009), http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_egy.pdf, (Erişim Tarihi: 06/08/2015)

Weir, C., Laing, D., (2001), "Governance structures, director independence and corporate performance in the UK" European Business Review, 13(2), 86-95.

Wernerfelt, B., (1984), “A resource-based view of the firm”, Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

Westphal, J., (1999), “Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties”, Academy of Management Journal, 42: 7–25.

Williamson, O. (1984), “Corporate governance”, Yale Law Journal, 93, 1197-1229.

Williamson, O. E., (1988), “Corporate Finance and Corporate Governance”, The Journal Of Fınance Vol. XLIII, No. 3, 567-591

Worthington, R. L., Whittaker, T. A., (2006), “Scale development research a content analysis and recommendations for best practices”.The Counseling Psychologist, 34(6), 806-838.

Wu, W., (2009), “Board composition and firm performance: a quantitative study on Chinese listed companies”, Spring semester, Master Thesis, Umea School of Business

Xie, B., Davidson, W. N., DaDalt, P. J,. (2003), “Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee” Journal of corporate finance, 9(3), 295-316.

Yammeesri, J., Herath K., S. (2010), “Board characteristics and corporate value: evidence from Thailand Corporate Governance” The international journal of business in society,10(3), 279-292.

Yonnedi E., (2010), "Privatization, organizational change and performance: evidence from Indonesia",Journal of Organizational Change Management, Vol. 23 Iss: 5 pp. 537 – 563.

Zahra, S. A., Filatotchev, I. (2004), “Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge based Perspective”, Journal of Management Studies, 41(5), 885-897.

Zahra, S. A., Pearce, J. A., (1989), “Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model”, Journal of management,15(2), 291-334.

Zald, M. N., (1969), “The power and the functions of board of directors: A theoretical synthesis”, American Journal of Sociology, 75(1), 97-111.

Zandstra, G., (2002), “Enron, Board Governance and Moral Failings, Corporate Governance”, International Journal of Business in Society, 2, 16–19.

Zehir, C., Özşahin, M. (2008), “A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms”, Management Decision,46(5), 709-724.

Zeitlin, M., (1974), “Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class”, American Journal of Sociology, 79(5), 1073-1119.

Zengin, B., (2010), “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Durumu ve KOBİ Destekleri” Türkiye Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü,

3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi (2006), Bildiriler Kitabı, İstanbul

ÖZGEÇMİŞ

Ayhan YASAN 1966 Malatya doğumludur. 1983 Beyoğlu Atatürk Lisesi, 1987 İstanbul Teknik Üniversitesi, Gemi İnşaatı ve Denizbilimleri Fakültesi, 2003 GYTE İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans mezunudur. 1991 yılında şirket kurulumu ve proje danışmanlığıyla başlayan danışmanlık hizmetlerine 2001 yılından itibaren ANKA Danışma Grubu AŞ bünyesinde devam etmektedir. Yurt içinde ve yurt dışında toplamda 700 'ü aşkın firma, vakıf, dernek, belediye, bakanlık gibi kurum ve kuruluşlara yönetim sistemleri alanında hizmet sunmuştur. Evli ve iki çocuk babasıdır.

EKLER

Ek 1: Saha Araştırmasında Kullanılan Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, "Yönetim Kurulu Yapısı ve Kararlarının Şirket Performansına Etkisi" isimli doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki konumunun gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Desteğiniz için teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı : Prof.Dr. Cemal ZEHİR
Yıldız Technical University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration

TİCARİ İŞLETMELERDE
YÖNETİM KURULU KARARLARININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ
(Doktora Araştırması)

Seri N…….. **Anketin Yapıldığı Tarih**…….. **Anketör:** ……..

1 Şirket Adı: (Kartvizit Alınma…… **2 Telefon:** (……..…..…) ……..…..…. …

3 Görüşülen Kişi Ad-Soyad: …… **4 Ünvanı:** ……..

5 Şirketin Çalışan Sayısı: …… **6 Şirketin Kuruluş Tarihi:** ……

7 Şirketin Faaliyet Alanı: 1 İmalat 2 Hizmet 3 Hem İmalat hem Hizmet

8 Şirketin Faaliyet Alanı Sınırları: 1 Bölgesel 2 Ulusal 3 Uluslararası/ Global

9 Şirketin 2013 Yılı Cirosu (Türk Lirası Bazında)
1 5 Milyon Altı 2 5.000.000-9.999.999 3 10.000.000-14.99 4 15.000.000-19.99 5 20.000.000-24.999.999
6 25.000.000-29.99 7 30.000.000-34.999.9 8 35.000.000-39.99 9 40 milyon üstü

A YÖNETİM KURULU YAPISI (Yönetim Kurulu Yok ise 44. Soruya Geçiniz)

10 Şirketinizde şirketin bütününü ilgilendiren kararların alındığı bir yönetim kurulu var mı? 1 Evet Var. 2 Hayır Yok

11 Şirketinizin kaç senedir Yönetim Kurulu vardır? (Bir yıldan az ise 1 yıl olarak yazılacaktır.) …… Yıl

12 Yönetim Kurulunuz kaç kişiden oluşmaktadır? …… Kişi

13 Yönetim kurulunda bulunanların kaç tanesi şirket ortağı/hissedarıdır. …… Kişi

14 Yönetim Kurulunda bulunanların kaç tanesi şirkette hissesi olmadığı ve şirkette …… Kişi

15 Yönetim Kurulu üyelerinin yaş ortalaması;
1 20-24 2 25-29 3 30-34 4 35-39 5 40-44 6 45-49 7 50-54 8 55 Yaş ve Üstü

16 Yönetim Kurulu üyelerinin tahsili;
a. İlkokul Mezunu ……Kişi
b. Ortaöğretim ……Kişi
c. Lise ……Kişi
d. MYO/Üniversite ……Kişi
e. Yüksek Lisans/Doktora ……Kişi

17 Yönetim Kurulu üyelerinin ortalama sektör tecrübesi;
1 1-5 Yıl 2 6-10 Yıl 3 11-15 Yıl 4 16-20 5 21-25 Yıl 5 26 Yıl ve Üzeri

18 Yönetim Kurulu üyelerinin ortalama şirketteki çalışma süresi;
1 1-5 Yıl 2 6-10 Yıl 3 11-15 Yıl 4 16-20 5 21-25 Yıl 5 26 Yıl ve Üzeri

19 Yönetim Kurulu üyelerinin ortalama Yönetim Kurulunda bulunma süresi;
1 1-5 Yıl 2 6-10 Yıl 3 11-15 Yıl 4 16-20 5 21-25 Yıl 5 26 Yıl ve Üzeri

20	Yönetim kurulu üyelerinin başka yerlerde de yönetim kurulu üyeliği var mıdır? a. Şirketlerde .....Kişi b. Vakıf veya dernek .....Kişi c. Siyasi Partiler .....Kişi d. Spor kulüpleri vb. .....Kişi	
21	Yönetim kurulu başkanı; 1 En büyük hissedardır. 2 Hissesi büyük olmadığı halde aile ilişkilerinden dolayı en yaşlı kişidir 3 Hissesi büyük olmadığı halde üzerinde mutabakata varılmış biridir. 4 Seçimle gelen biridir 5 Yönetim kurulu başkanı hissedarlar arsında dönüşümlü olarak görev alır.	
22	Yönetim kurulu hangi sıklıkla toplanır? 1 Haftada 1 Kez 2 İki Haftada 1 Kez 3 Ayda 1 Kez 4 İki Ayda 1 Kez 5 Üç Ayda 1 Kez 6 Altı Ayda 1 Kez 7 Yılda 1 Kez 8 Belli zamanı yoktur. İhtiyaç görüldükçe toplanılır.	
23	Yönetim kurulu toplantısında tartışılacak konular ile ilgili materyaller ve bilgiler kaç gün öncesinden hazır edilmiş olur? 1 Bir gün önce 2 Üç gün öncesinden 3 Bir hafta öncesinden 4 İki hafta öncesinden 5 Hazırlık yapılmaz	
24	Yönetim kurulu toplantılarınız ortalama ne kadar sürüyor? 1 1 Saat 2 2 Saat 3 3 Saat 4 4 Saat 5 5 Saat 5 5 Saatten Fazla	

B	**YÖNETİM KURULUNUN KAYNAK ÜRETME YETENEĞİ** **1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3-Fikrim Yok; 4- Katılıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum**					
25	Yönetim Kur. üyelerinin şahsi kefaletleri bankalar nezdinde kredi kullanmak için yeterlidir.	1	2	3	4	5
26	**Şirketin sermaye ihtiyacı olduğunda yönetim kurulu üyeleri şahsi servetleriyle rahatlıkla bunu karşılayabilir.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27	Yönetim Kur. üyeleri kriz anlarında firmanın ihtiyaç duyduğu maddi kaynakları kişisel becerileri/kaynak/çevre ile karşılayabilir.	1	2	3	4	5
28	Yönetim Kur. üyeleri gerektiğinde tedarikçilerden, ikili ilişkilerini kullanarak açık hesap ile mal, hammadde vb. alabilirler.	1	2	3	4	5
29	Yönetim Kur. üyeleri firma ihtiyaç duyduğunda müşterilerden avans alabilirler.	1	2	3	4	5

C	**YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN İŞ, SEKTÖR BİLGİSİ** **1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3-Fikrim Yok; 4- Katılıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum**					
30	**Yönetim Kur. üyeleri iş süreçlerine hâkimdir.(Şirketin yaptığı işleri, süreçlerini ve sağladığı faydayı/ürettiği değeri bilirler)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31	Yönetim Kur. üyeleri müşterilerimiz hakkında tatmin edici bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
32	Yönetim Kur. üyelerimiz tedarikçilerimizi hakkında tatmin edici bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
33	Yönetim Kur. üyelerimiz şirketimizde kullandığımız makine ve ekipman hakkında tatmin edici bilgiye sahiptir. (makine ve ekipmanın maliyetini, faydasını kapasitesini, tedarik kanallarını bilirler)	1	2	3	4	5
34	Yönetim kurulu üyelerimiz şirketimizde çalışan kritik personel hakkında bilgi sahibidir. (yöneticiler, ustalar vb.)	1	2	3	4	5
35	Yönetim Kur. üyelerimiz rakiplerimiz hakkında tatmin edici bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
36	Yönetim Kur. üyelerimiz sektör hakkında tatmin edici bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5

D	YÖNETİM KURULUNUN KARAR VERME GÜCÜ (YÖNETİM KURULU AŞAĞIDAKİ KONULARDA SONUÇ ALICI KARAR VEREBİLECEK GÜÇTEDİR) 1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3-Fikrim Yok; 4- Katılıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum					
37	Yönetim Kur. kararları kişiel bilgileri ile şirketin kârlılığını arttırmaya yöneliktir.	1	2	3	4	5
38	Yönetim Kur. şirketin karlılığının artması ve büyümesi için gerektiğinde şirketin misyonuyla /geliştiği ve derinleştiği faaliyetlerle ilgili olmayan iş ve faaliyetlere girme kararı da alır.	1	2	3	4	5
39	Yönetim Kur. kararlarında ortakların/hissedarların yılsonunda alacakları kâr paylarının maksimize olmasını gözetir.	1	2	3	4	5
40	Yönetim Kur. kararları şirketin bulunduğu sektörde gelişmesine ve derinleşmesine yöneliktir.	1	2	3	4	5
41	Yönetim Kur. şirket çalışan ve yöneticilerinin sektörel, mesleki, yönetim ve kişisel gelişimleri için mutlaka belirli kararlar alır.	1	2	3	4	5
42	Yönetim Kur. kararlarında şirketin kârlılığı kadar şirketin gelişme ve sürekliliğini de gözetir.	1	2	3	4	5
43	Yönetim Kur. şirketin gelişmesi için gerektiğinde risk alır.	1	2	3	4	5
E	**ŞİRKET PERFORMANSI** **(1- Çok düşük; 2- Düşük; 3-Fark Yok; 4-Yüksek; 5-Çok Yüksek)**					
44	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	1	2	3	4	5
45	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	1	2	3	4	5
46	**Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
47	**Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
48	**Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
49	**Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
50	**Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
51	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	1	2	3	4	5
52	Çalışan sayınızdaki artış.	1	2	3	4	5
53	Yeni müşteri sayınızdaki artış.	1	2	3	4	5
54	**Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
55	**Genel olarak karlılık düzeyiniz.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

F **ŞİRKET KARAR ALMA HIZI (Aşağıdaki kısımda ilk önce soru sorulacak, anket yapılan kişi açıklama isterse örnek olay okunacaktır)**

Satınalma Kararı

Firmanızın pazardaki 4 büyük rakipten biri. Siz ve diğer iki firma pazarın %30'arına, Acar firması ise %10'una hakim. Acar firması ürünleri teknolojik olarak çok üstün ve gelecek vaat ettiği için bu firma çok çabuk büyümekte. Sizin mallarınız rakiplerinizinkine oranla daha pahalı ama daha kaliteli. Acar firması aynı malı sizden % 10 daha pahalıya satmasına rağmen bu durum sizin satışlarınızı artırmıyor. Acar'ın ürün avantajı yasal olarak korunmamasına rağmen, aynı ürünleri üretmekte zorlanıyor hatta başarısız oluyorsunuz. Acar'ın sahipleri size Acar
56 *firmasını satmak istiyor ve firması için istediği miktar, sizin firmanızın net değerinin %40'ına eşit. Acar firması hakkında ayrıntılı bilginiz yok ama Acar'ın sahiplerinn iyi bir ortak olabileceğini biliyorsunuz ve şirket politikanız da, satın alma yoluyla büyümeye herhangi bir engel oluşturmuyor.*

Sektörünüzde karlı ve güçlü bir firmayı satınalmaya yönelik yatırım yapmak için uygun zaman olup
2 5 10 20 30 60 90 120 150 180 Gün

Yeni Ürün Üretme Kararı

Firmanız, yeni bir ürün keşfetti. Ne yazık ki, elinizde, bu yeni ürünün pazar ortamında kabul görüp görmeyeceğine dair çok az bilgi var. Bu ürünün aynısı rakiplerinizin hiçbirinde bulunmamasına rağmen Yıldız şirketinin benzer bir ürün ortaya çıkardığına dair bir söylenti var. Ancak Yıldız, yeni ürünü hemen pazara sunacak yeterlilikte ve büyüklükte olmayabilir. Bu yeni ürünü geliştirmek ve pazara sunmak için tüm şartlar hazır olduğunda, yıllık
57 *satışınızın %20'sine denk gelen bir yatırım yapmanız söz konusu olacak. Yeni ürün işine girişmek için yeterli araştırma, prototip ve üretim araştırmalarına sahip olduğunuzu varsayın.*

Yeni ürünü geliştirme ve pazara sunup sunmama konusunda bir karara varmanız gerekiyor. Firma olarak
2 5 10 20 30 60 90 120 150 180 Gün

Teknoloji Uygulama Kararı

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımı, ürünün, satışın, yüklemenin, envanter kontrolünün ve maliyet muhasebesinin verimlilik, etkinlik ve koordinasyonunu geliştirmek için düzenlenmiştir. ERP'nin yeni bir versiyonu geliştirildi ve siz bunun işinizi yürütmenize yardımcı olacağını düşünüyorsunuz, ancak tüm bölümlerin ve her çalışanın da bundan etkileneceğini biliyorsunuz. İş, doğal olarak kesintiye uğrayacak. Ayrıca bu uygulama tüm çalışanların etkileşimini ve yeniden eğitilmesini gerektirmekte. Siz de, bu iş için yapacağınız yatırım maliyetinin,
58 *2004 yılı için beklediğiniz karın 1/3'üne eşit olduğunu gördünüz -işin kesintiye uğramasından kaynaklanan firma içi harcamalar hesaba katılmamakta. ERP satıcısı, rakiplerinizden biriyle de görüştüğünü söylüyor.*

Firmanızda yeni ERP yazılımını kullanıp kullanmayacağınıza karar vermeniz gerekiyor. Firma olarak böyle
2 5 10 20 30 60 90 120 150 180 Gün

Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.

Faktör Adı	Analiz Kodu / Soru Numarası	Faktör Analiz Kodları ve Soru Dağılımları						
Kaynak Üretme Yeteneği	Faktör Analiz Kodu	KUY_1	KUY_2	KUY_3	KUY_4	KUY_5	KUY_6	
	Soru Numarası	25	26	27	28	29	33	
İs Sektör Bilgisi	Faktör Analiz Kodu	ISB_1	ISB_2	ISB_3	ISB_4	ISB_5	ISB_6	
	Soru Numarası	30	31	32	34	35	36	
Karar Verme Gücü	Faktör Analiz Kodu	KAG_1	KAG_2	KAG_3	KAG_4	KAG_5	KAG_6	KAG_7
	Soru Numarası	37	38	39	40	41	42	43
Büyüme Performansı	Faktör Analiz Kodu	BUYPERF_1	BUYPERF_2	BUYPERF_3	BUYPERF_4	BUYPERF_5	BUYPERF_6	
	Soru Numarası	49	50	51	52	53	54	
Finansal Performans	Faktör Analiz Kodu	FINPERF_1	FINPERF_2	FINPERF_3	FINPERF_4	FINPERF_5	FINPERF_6	
	Soru Numarası	44	45	46	47	48	55	