

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

SUZANNA ERGYUN

İSTANBUL 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

SUZANNA ERGYUN

Danışman: Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

İSTANBUL 2013

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi SUZANNA ERGYUN'un STATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2013 tarih ve 2013-24/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 06 / 09 / 2013.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| 1. Tez Danışmanı | Prof. Dr. ŞADI CAN SARUHAN |
| 2. Jüri Üyesi | Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ |
| 3. Jüri Üyesi | Prof. Dr. MAHMUT PAKSOY |
| 4. Jüri Üyesi | Prof. Dr. NEVİN DENİZ |
| 5. Jüri Üyesi | Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN |

ÖZET

Bir kurumun sürdürülebilir yüksek performansa ulaşmasını, temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk sağlama yolu ile gerçekleştirilmesi süreci olarak adlandırılabilir kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerinde önemini incelemeye ilişkin olan bu çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetimin anlamı, teorik altyapısı, ilkeleri, uygulamaları, önemi ve faydaları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik işbirliklerinin anlamı, tarihsel süreç içindeki gelişimi, oluşturma nedenleri, özellikleri ve avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin önemi incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, kurumsal yönetimin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisiyle ilgili bir araştırma yer almaktadır.

Araştırma BIST’te (Borsa İstanbul) işlem gören ve İstanbul’da faaliyet gösteren 101 işletmeden 20 işletmeye ulaşılarak nitel araştırma türünde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletme yöneticilerine daha önceden 3 kategori altında toplanan; toplam 15 soru yöneltilmiştir (sondaj soruları hariç). Elde edilen cevapların analizi yapıldıktan sonra bir de içerik analizi yapılmıştır. Sonuç olarak stratejik işbirlikleri ile kurumsal yönetim uygulamalarının arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamalarının gerçekleştirildiği işletmelerde stratejik işbirliklerin daha olumlu sonuçlandığı tespit edilmiştir. Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerini destekleyip desteklemediği konusunda sorduğumuz sorulara verilen cevaplar doğrultusunda edindiğimiz intiba şudur: Stratejik işbirliklerinin başlamasında kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hazırlanan standart raporların taraflar arasında aynı dili konuşmaya yardımcı olabileceği üzerinde daha çok durulmuş, ancak stratejik işbirliklerinin taraflar için kalıcı ve verimli olmasını sağlayabilecek entelektüel sermaye birikimi, kurumsal risk yönetimi, güven, uyumlu örgüt kültürü, sosyal sorumluluk anlayışı gibi konuların yeterince üzerinde durulmadığı düşünülmektedir. Bu da stratejik işbirliklerinin başlangıçta taraflar açısından verimli ve uzun ömürlü olması açısından yeterince değerlendirilmediği; kısa sürede maksimum kazançlı olması üzerinde durulduğunu düşünmemize neden olmuştur.

ABSTRACT

This study focuses on the importance of the corporate governance which is an organizational process to achieve sustainable high performance by providing transparency, accountability, fairness, and responsibility for the strategic alliances. In the first part of the study, the meaning, theoretical background, principles, practices, importance and benefits of the corporate governance was discussed. In the second part of the study the meaning of strategic alliances, development process in the history, reasons of creating them, features, advantages and disadvantages were discussed. In the third part of the study, the importance of the corporate governance on the strategic alliances was analyzed. In the final part of the study there is a research about the effects of corporate governance on strategic alliances.

The research was accomplished with reaching to the 20 of the 101 enterprises operating in İstanbul and traded in BIST (Borsa of İstanbul). A total of 15 questions collected under three categories were asked to the managers of these enterprises (excluding drilling questions). After the answers of managers have been analyzed, an additional content analysis was conducted. As a result, a relationship between the corporate governance and the strategic alliances was determined. It was identified that strategic alliances are concluded more favorable in the enterprises performing corporate governance practices.

The impression we gained according to the answers of the questions about if the corporate governance supports the strategic alliances or not is stated in the followings. It is emphasized that the standard reports prepared in accordance with the principles of corporate governance may be helpful to speak the same language for the initiation of strategic alliances. However, it is thought that the issues that may be helpful to provide persistence and efficiency for the strategic alliances such as intellectual capital accumulation, enterprise risk management, confidence, organization culture and social responsibility approach are not considered enough. This has led us to think that the strategic alliances are more emphasized for obtaining the maximum gain in a short time rather than providing efficient and long lasting ones.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	İ
ABSTRACT	İİ
İÇİNDEKİLER.....	İİİ
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Vİİİ
KISALTMALAR LİSTESİ	İX
GİRİŞ.....	1
1. KURUMSAL YÖNETİM	3
1.1. KURUMSAL YÖNETİMİN ANLAMI.....	3
1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK ALTYAPISI.....	6
1.2.1. Vekâlet Teorisi.....	7
1.2.2. İşlem Maliyeti Teorisi	10
1.2.3. Hizmetkârlık Teorisi	13
1.2.4. Yönetim Hegemonyası Teorisi	15
1.2.5. Paydaş Teorisi.....	16
1.2.6. Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	18
1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	20
1.3.1. Şeffaflık (Transparency).....	21
1.3.2. Hesap Verebilirlik (Accountability)	22
1.3.3. Adillik veya Eşitlik (Fairnes).....	23
1.3.4. Sorumluluk (Responsibility).....	23
1.3.5. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	23
1.4. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	25
1.4.1. Avrupa Birliğinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları	25
1.4.2. ABD’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	34
1.4.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları	37
1.4.4. Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Karşılaştırılması	43
1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE FAYDALARI	44
1.5.1. İşletmeler Açısından.....	44

1.5.2.	Yatırımcılar Açısından	45
1.5.3.	Paydaşlar (Menfaat Sahipleri) Açısından	46
1.5.4.	Ülke Ekonomisi Açısından	49
2.	STRATEJİK İŞBİRLİĞİ.....	51
2.1.	STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN ANLAMI	52
2.2.	STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ	54
2.2.1.	Endüstri Devrimi Öncesi	54
2.2.2.	Endüstri Devrimi.....	56
2.2.3.	Bilgi Çağı.....	60
2.2.4.	Globalleşme ve Stratejik işbirlikleri.....	63
2.3.	STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞTURMA NEDENLERİ.....	64
2.3.1.	Dışsal Nedenler	65
2.3.2.	İçsel Nedenler.....	71
2.4.	STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	79
2.4.1.	Sermaye Temelli – Sermaye Temelli Olmayan Stratejik İşbirlikleri	83
2.4.2.	Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Stratejik İşbirlikleri.....	84
2.5.	STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN AVANTAJI VE DEZAVANTAJI.....	85
2.5.1.	Stratejik İşbirliklerin Avantajları	85
2.5.2.	Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları	89
2.6.	STRATEJİK İŞBİRLİĞİ MODELİ.....	92
3.	STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ	95
3.1.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	95
3.1.1.	Stratejik İşbirliklerinde Risk Yönetimi.....	97
3.1.2.	Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	98
3.2.	ÖRGÜTSEL GÜVEN AÇISINDAN ÖNEMİ.....	100
3.2.1.	Stratejik işbirliklerinde Güvenin Önemi	101
3.2.2.	Kurumsal Yönetim Açısından Güvenin Önemi.....	104
3.3.	KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	107
3.3.1.	Krize Karşı Koruyucu Önlem Olarak Stratejik İşbirlikleri	108
3.3.2.	Krize Karşı Tedavi Edici Önlem Olarak Stratejik İşbirlikleri.....	109
3.4.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN ÖNEMİ	110
3.4.1.	Stratejik İşbirliklerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açısından Önemi	110

3.4.2.	Stratejik İşbirliklerinin Sürdürülebilirlik Açısından Önemi.....	112
3.5.	ENTELEKTÜEL SERMAYE AÇISINDAN ÖNEMİ.....	114
3.5.1.	Kurumsal Yönetim Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi	116
3.5.2.	Stratejik İşbirlikleri Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi.....	117
4.	KURUMSAL YÖNETİMİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....	123
4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	123
4.2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	123
4.3.	ARAŞTIRMANIN TEMEL KISITLARI	126
4.4.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	127
4.4.1.	Katılımcıların Demografik Profili	127
4.4.2.	Araştırmanın Soruları	131
4.4.4.	Cevapların Analizi.....	150
4.4.5.	İçerik Analizi	159
4.5.	ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	191
	SONUÇ	193
	KAYNAKLAR.....	207

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Karşılaştırılması	43
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Profili.....	128
Tablo 3: Araştırma soruları	132
Tablo 4: Sorulara Verilen Cevaplar I (Katılımcıların Stratejik İşbirliği Anlayışı)	133
Tablo 5: Sorulara Verilen Cevaplar II (Katılımcıların Kurumsal Yönetim Anlayışı)	137
Tablo 6: Sorulara Verilen Cevaplar III (Katılımcıların Kurumsal Yönetim ve Stratejik İşbirliği Arasındaki İlişki)	143
Tablo 7: Stratejik İşbirliği Nedenlerine Dair İfadeler	160
Tablo 8: Stratejik İşbirliğine Girme Nedenleri.....	161
Tablo 9: Stratejik İşbirliğine Uygunluk Kriterlerine Dair İfadeler	162
Tablo 10: Stratejik İşbirliğine Uygunluk Kriterleri.....	164
Tablo 11: Stratejik İşbirliği Öncesi Ortakla Ticari İlişkinin Var Olup Olmadığına Dair İfadeler	165
Tablo 12: Stratejik İşbirliğiyle Elde Edilen Rekabet Avantajlarına İlişkin İfadeler	167
Tablo 13: Stratejik İşbirliğiyle Elde Edilen Rekabet Avantajları.....	168
Tablo 14: Stratejik İşbirliği Sürecinin Sonuçlarına İlişkin İfadeler	169
Tablo 15: Stratejik İşbirliği Sürecinin Sonuçları.....	171
Tablo 16: İşletmenin Hissedar Haklarına ve Hissedarlara Yönelik Tutumuna İlişkin İfadeler	173
Tablo 17: İşletmenin Hissedar Haklarına ve Hissedarlara Yönelik Tutumu.....	174
Tablo 18: Paydaşlarla Olan İlişkilere İlişkin İfadeler	175

Tablo 19: Paydaşlarla Olan İlişkiler	176
Tablo 20: Kamuoyunu Bilgilendirme ve Şeffaflığa Dair İfadeler	177
Tablo 21: Kamuoyunu Bilgilendirme ve Şeffaflık	179
Tablo 22: Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumluluklarına Dair İfadeler	179
Tablo 23: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumluluğa Dair İfadeler	181
Tablo 24: Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Stratejik İşbirliğine Ortam Yaratıp Yaratmadığına Dair İfadeler	184
Tablo 25: Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Stratejik İşbirliğine Ortam Yaratıp Yaratmadığı	185
Tablo 26: Kurumsal Yönetimin Stratejik İşbirliğinde Güveni Artırıp Artırmadığına Dair İfadeler	186
Tablo 27: Kurumsal Yönetimin Stratejik İşbirlikleri Riskini Azaltıp Azaltmadığına Dair İfadeler	187
Tablo 28: Sosyal Sorumluluk Projelerine Dair İfadeler	188
Tablo 29: Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Biriminin Varlığına Dair İfadeler	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Stratejik İşbirlikleriyle Değer Yaratma: Starbucks Coffee Örneği	73
Şekil 2: Değişik Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri	79
Şekil 3: Stratejik İşbirliklerinde Taraflar Arasındaki Mesafenin Analizi	82
Şekil 4: Başarılı Stratejik İşbirlikleri İçin Model Önerisi	93
Şekil 5: Katılımcıların Cinsiyeti	129
Şekil 6: Katılımcıların Yaşı	129
Şekil 7: Katılımcıların Eğitim Seviyeleri	130
Şekil 8: Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi	131

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CEO: İcra Kurulu Başkanı (ChiefExecutiveOfficer)

KYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OrganizationforEconomicCo-Operationand
Development)

SOX:Sarbanes-Oxley Yasaları

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TÜSÜAD: Türk Sanayiciler ve İş Adamları Derneği

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı teknolojik değişimler, toplumdaki tüm alanları etkilemiştir. Hızlı teknolojik değişimler, güçlü ve dinamik işletmelerin ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vererek, aralarındaki rekabeti artırmıştır.

Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birçok işletme daha önceden bulundukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmaya başlamışlardır. Bu durum, işletmeleri hayatta kalma savaşına destek verecek ve rakiplere oranla üstünlük sağlayacak önlemler geliştirmeye iterken, büyümek ve daha karlı hale gelebilmek için de yeni yapılanmaları zorunlu kılmıştır. Bunun sonucunda, özellikle son zamanlarda birçok işletmenin gerek ulusal düzeyde, gerek uluslararası arenada rekabet güçlerini artırabilmek amacıyla o güne kadar rakip oldukları ve/veya alıcı-satıcı ilişkisi içinde bulundukları ya da tamamen farklı endüstride faaliyet göstermiş işletmelerle güçlerini, pazarlarını ve bilgilerini birleştirerek stratejik işbirliğine gitme yolunu seçtikleri görülmektedir.

Bu bağlamda, stratejik işbirlikleri her geçen gün artan rekabet koşullarının söz konusu olduğu piyasalarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, daha etkin bir pazar payına sahip olmak için seçtikleri büyüme stratejilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte, işletmeler büyümekte ve faaliyetlerin nitelikleri daha karmaşık hale gelmektedir. Diğer büyüme stratejilerden daha hızlı yöntem olması açısından işletmeler tarafından daha avantajlı kabul edilmekte ve tüm dünya ülkelerinde hızla artan bir yoğunlukta uygulanmaktadır.

Son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerle birlikte, başta yatırımcılar olmak üzere tüm menfaat sahipleri çok ciddi zararlara uğramışlardır. Genellikle işletmelerin yanlış finansal bilgiler ile kamuyu yanlış bilgilendirmesi, yönetim ve denetim birimlerinin görevlerini yerine getirirken suiistimallere yer vermeleri ekonomik krizleri tetiklemektedir.

Globalleşme ile birlikte, uluslararası yatırımların artışı, küresel rekabet ve yaşanan ekonomik krizler kurumsal yönetimin önem kazanmasında başlangıç teşkil eden önemli olaylar olmuştur. Kurumsal yönetim, bir işletmenin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarların, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm menfaat gruplarının hakların korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk tüm dünyada kabul edilen temel ilkeler olarak kabul edilmiştir. Gerek dünyada, gerekse ülkemizde oluşturulan kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler, stratejik işbirliklerinin daha sağlıklı ve uzun ömürlü gerçekleştirebilmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu tez çalışmamız toplam dört bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde, kurumsal yönetimin teorik altyapısı, ilkeleri ve işletmenin paydaşları açısından faydaları ele alınmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde, stratejik işbirliklerinin tarihsel süreç içindeki gelişimi, stratejik işbirliği oluşturma nedenleri, özellikleri, avantaj ve dezavantajları, stratejik işbirliği modeli konuları incelenmiştir. Stratejik işbirliğinin türleri ve kuruluş sebepleri hakkında bilgi sahibi olmak işbirliklerinin başarı unsurlarını anlayabilmek açısından faydalı olacaktır. Bu bağlamda, günümüzde sürekli değişim sürecinde küreselleşen dünya ortamında stratejik işbirlikleri kuran işletmelerin karşılaştıkları riskler ve problemler, stratejik işbirliğine giden işletmelerin çalışma esnasında başarı ve başarısızlık faktörleri çeşitli bilimsel literatürden yararlanılarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, kurumsal yönetimin stratejik işbirlikleri üzerindeki etkisinden bahsedilmektedir, bunlar; kurumsal risk yönetimi açısından önemi, örgütsel güven açısından önemi, kriz yönetimi açısından önemi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik açısından önemi, entelektüel sermaye açısından önemi.

1. KURUMSAL YÖNETİM

1.1. KURUMSAL YÖNETİMİN ANLAMI

İşletmelerin değişen küresel ekonomi doğrultusunda daha iyi rekabet edebilmek için çeşitli yöntemlere başvurdukları görülmektedir. İşletmelerin başvurdukları yöntemlerden birisi ise ortaklık yapılarını değiştirmek olmuştur. Bu bağlamda yeni ortakları işletmenin yeni ortaklık yapısı içine alırken, hem söz konusu ortaklardan gelen fonları kullanmış, hem de gelen ortağın sahip olduğu bilgi, pazar payı, itibarı gibi avantajlardan yararlanılmıştır. Ayrıca işletmeler finansman ihtiyaçlarını karşılamak için hisse senetlerini ihraç etmek suretiyle daha büyük bir yatırımcı kitlesine ulaşabilmişler ve halka açık işletme haline gelmişlerdir¹.

İşletmelerin ortaklık yapılarını değiştirerek çok ortaklı halka açık şirketler haline gelmesi doğrultusunda kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar incelenmeye başlanmıştır. Çok ortaklı halka açık işletmelerdeki yönetim yapısı uluslararası literatürde kurumsal yönetim (corporate governance) olarak adlandırılmıştır. Kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda, işletmelerde mülkiyetin ve işletme yönetiminin farklı aktörler tarafından üstlenilmesi nedeniyle ortaya çıkan sorunlar incelenmiştir. Çünkü işletmenin hisse senetlerini almak suretiyle yatırım yaparak kaynak sağlayan ve dolayısıyla işletmenin sermayesine ortak olarak mülkiyet hakkı elde eden yatırımcıları, sahip oldukları hakları ile orantılı olarak işletmenin yönetimi ve denetimi üzerinde bir söz sahibi olamamaktadır. Bu durum, kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmaların çıkış noktası olmuştur. Kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmaların kapsamı, işletmeyi yönetenlerle işletmeye kaynak sağlayanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi olmuştur².

Kurumsal yönetim konusunda literatürde farklı tanımlara gidilmiştir. Yapılan tanımların bazılarında kurumsal yönetimin kapsamının dar veya geniş tutulduğu,

¹ Randal K. Morek, **A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Group to Professional Managers**, A National Bureau of Economic Research Conference Report, 1.Basım. Chicago: The University of Chicago Press, 2007, s.4.

² Cadler Alan, **Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice**, 1.B. England, Kogan Page Limited, 2008, s.8-10.

bazılarındaysa kurumsal yönetimin özelliklerinden bir veya birkaçının daha ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Türkiye’de ‘corporate governance’ kavramının Türkçe karşılığı olarak 2000’li yılların başında ‘kurumsal yönetim’ ve ‘kurumsal yönetim’ kavramları kullanılmıştır. Söz konusu kavramlardan ‘kurumsal yönetim’ kavramı genel kabul görmeye başlamış ve yapılan hukuki, idari ve akademik çalışmalarda daha çok kullanılmaya başlamıştır³.

İşletme yönetimi; önceden belirlenmiş belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesi olarak tanımlanırken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yönetim tarafından yerine getirilmesinde işletmenin paydaşlarının çıkarlarının, kurumsal amaçlarla nasıl uyumlu hale getirileceği ve menfaat gruplarının nasıl tatmin edileceğiyle de ilgilenmektedir⁴.

Millstein raporu olarak bilinen ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) nezdinde hazırlanarak 1999 yılında kamuoyuna duyurulan ‘OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ raporunda; kurumsal yönetimin, bir işletme yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsadığı ifade edilmiştir. Kurumsal yönetimin aynı zamanda işletmenin hedeflerini ortaya koyduğu, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ve performansının nasıl denetleneceğinin yollarını gösterdiği ifade edilmiştir⁵.

Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSAİD) Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanarak Aralık 2002 tarihinde yayınlanan ve 30.12.2011 yılında revize edilen ‘Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi’nde Dünya Bankası kaynak gösterilerek kurumsal yönetim; en geniş anlamda modern yaşamda insanların amaca ulaşabilmeleri doğrultusunda herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi; dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve mali

³ KurtMustafa, KayacanMurat, **Bir yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı**, Gazi Kitapevi,Haziran 2007.

⁴ Knell Alex, Corporate Governance - How to Add Value to Your Company: A Practical Implementation Guide. 1.Basım. England: **CIMA Publishing**, 2006, s.5-6.

⁵ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ocak 2005, <http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf>, Mayıs 2012, s.8.

sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik katma değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır⁶.

Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarda bulunan önemli sivil toplum örgütlerinden biri olan Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği (TKYD), kurumsal yönetim konusunda ayrıca bir tanımlamaya gitmemiş olup, Ira Millstein tarafından yapılan kurumsal yönetim tanımını kullanmıştır⁷.

Kurumsal yönetimle ilgili olarak sivil toplum örgütleri tarafından yapılan tanımlamalarla literatürde yapılan tanımlamalar birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal yönetimin öncelikle işletme yönetiminin kurumsal hedeflere ulaşma ve bu bağlamda gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolü için kullanıldığı görülmektedir. Dar anlamda kurumsal yönetim; pay sahiplerinin haklarının işletme tarafından tanınması ve bu hakların pay sahipleri tarafından etkin olarak kullanılmasına olanak veren sistemin kurularak işletmenin yönetilmesidir. İşletmede bu konuda sorumlu olan organ yönetim kuruludur. Ancak kurumsal yönetim geniş olarak tanımlandığında, kurumsal yönetim yalnızca yönetim kurulu tarafından yerine getirilen faaliyetler olarak görülmemektedir. Geniş anlamda kurumsal yönetim; yönetim kurulu, pay sahipleri ve üst düzey yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı değerlendirilirken, bu üç kesim arasındaki ilişkilerin çerçevesi net olarak ortaya konulmalıdır. Yönetim kurulu, pay sahipleri ile üst düzey yönetim arasındaki ilişkileri kuran ve kurumsal yönetimin başarısında önemli yükümlülükleri bulunan bir organdır. Dolayısıyla, işletmenin stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulama sonuçlarının denetlenmesinde, stratejik işbirlikleri ve başka işletmeleri devralma gibi önemli kararların verilmesinde çok önemli roller üstlenmektedir. Ayrıca, kurumsal performansın düşük olmasından (veya işletme karnesinin kırık olmasından) yönetim kurulunun bizzat kendisi sorumlu olmaktadır⁸.

⁶ TÜSİAD, **Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi**, Aralık 2002 <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/>, Mayıs 2012.

⁷ Türkiye Kurumsal Yatırım Derneği, **Kurumsal Yönetim Nedir?**, <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={86261A44-1AFD-41AB-85CC-911EA9DEAD8E}>.

⁸ Güçlü Hakan, **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi**, İMKB Yayını, Aralık 2010.

Kurumsal yönetim kavramının tartışmaya açtığı belli başlı konular şunlardır⁹;

- Yönetim kurulu üyelerinin kendi içinde icracı-icracı olmayan ve bağımsız-bağımsız olmayan şeklinde gruplara ayrılması,
- Yönetim kuruluna bağlı denetim komitesi gibi komitelerin kurulması ve bu komitelerin çalışma esasları,
- Ortakların haklarının özellikle de azınlık konumundaki ortakların haklarının geliştirilmesi, yapısal değişikliklerde ve önemli kararlarda etkinliklerinin artırılması,
- Yönetim kurulu üyelerinin ücret ve diğer malî haklarının belirli bir politikaya bağlanması,
- Mali tabloların uluslararası standartlara göre hazırlanması, uzman, bağımsız ve tarafsız denetçilerce uluslararası standartlara göre denetlenmesi,
- İşletme hakkında kamunun detaylı olarak aydınlatılması, şeffaflığın artması,
- İşletmenin tüm menfaat sahipleri için değer yaratmaya çalışması.

1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK ALTYAPISI

Kurumsal yönetime etki eden teorik yaklaşımlar; ekonomi, muhasebe, finans, sosyoloji, psikoloji, hukuk, yönetim ve organizasyon gibi farklı alanlardan kaynaklanmaktadır. Bu alandaki başlıca teoriler; vekâlet (agency) teorisi, işlem maliyeti ekonomisi (transactioncosteconomics) teorisi, hizmetkârlık (stewardship) teorisi, yönetim hegemonyası (managerialhegemoni) teorisi, paydaş (stakeholder) teorisi ve kaynak bağımlılığı (resourcedependency) teorisi. Bununla birlikte, vekâlet teorisi, işlem maliyeti ekonomisi teorisi ve paydaş teorisi bu alanı en derinden etkileyen başlıca teorik yaklaşımlardır. Bu teorilerden ilk ikisi (vekâlet teorisi ve işlem maliyeti ekonomisi), örgüt teorisi içinde örgütsel ekonomi olarak adlandırdığımız alanın kapsamında

⁹ Sandıkçıoğlu Ayça, **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirilmesi**, SPK Yeterlilik Etüdü, Kasım 2010 s. 8.

incelenebilir¹⁰. Örgütsel ekonominin başlıca iki kolu olan vekâlet teorisi (Fama ve Jense tarafından 1976'da ele alınan) ve mübadele maliyeti ekonomisi (Williamson tarafından 1991'de ele alınan) teorilerin bakış açıları birebir örtüşmemekle birlikte örgütsel yapılara ve yönetim alanına yaklaşımlarında benzerlikler söz konusudur¹¹.

1.2.1. Vekâlet Teorisi

Potansiyel alıcılar zenginliklerini artırmak için işletmeye yatırım yaparlar. Bu yatırım doğrudan olabileceği gibi halka açık bir işletmenin hisselerini alarak da yapılabilir. Vekâlet teorisi temelinde vekâlet verenin (işletmenin sahibi) ve vekilin (yönetici ve diğer çalışanlar) ilişkileri üzerine kuruludur. Jansen and Meckling vekâlet ilişkisini, vekâlet verenin bir sözleşme yoluyla bazı hizmetleri kendi adına yerine getirmesi için vekili görevlendirmesi olarak tanımlar. Bu ilişki, karar alma yetkisinin bir kısmının vekâlet veren tarafından vekile delege edilmesini gerektirir. Vekâlet teorisyenleri, özellikle halka açık işletmelerde işletme sahipliğinin yaygınlaşması sonucunda yöneticilerin (vekillerin) fazlasıyla güçlendiklerini ve hareket serbestisi kazandıklarını öne sürmektedirler. Bu koşullar altında, vekilin (yöneticiler) her zaman vekâlet verenin (işletmenin sahiplerinin) çıkarlarına uygun davranamayabileceğini tahmin etmek zor değildir¹².

Vekâlet veren ile vekil arasındaki ilişkiyi belirleyen sözleşmeyi temel alan ve en etkin sözleşmeyi kurmaya çalışan bu teori, özellikle insan doğasına ilişkin (kişisel çıkarlar, sınırlı akılcılık, risk algısı vs. gibi) birçok varsayımda bulunur. Teoriye göre, kişiler her zaman kendi çıkarları açısından en iyi seçeneğe yöneleceklerinden, ortaklaşa yapılan işlerde çıkar çatışması kaçınılmazdır. Üstelik bu tür faaliyetler yalnızca ticari ortaklıklarda değil, her türlü örgütsel yapıda ve hatta aile üyeleri arasında bile görülebilmektedir. Yapılan işlerin belirsizliği de yöneticileri ve diğer çalışanları

¹⁰Hesterly William S., Libeskind Julia, Zenger Todd R., "Organization Economics: An Impending Revolution In Organization Theory?", **Academy of Management Review**, Jul 1990, Vol.15: 3, s.48.

¹¹Williamson Oliver E., "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives" **Administrative Science Quarterly**, Jun 1991, Vol.36: 2, s.28.

¹²Masoon Robert Tempest, "Executive Motivations, Earnings, and Consequent Equity Performance", **Journal of Political Economy**, Dec 1979, Vol.71: 6, s.15.

işletmenin sahiplerinin servetlerini arttırma çabasına uygun olmayan faaliyetlere yönlendiren bir diğer faktördür¹³.

Eisenhardt, vekâlet teorisinin vekâlet ilişkisi sonucunda ortaya çıkan iki soruna çözüm bulmaya çalıştığını belirtir. Bu sorunlardan ilki, vekâlet verenle vekâlet alan vekilin istekleri veya amaçları çatıştığı zaman ortaya çıkar; ikincisi ise, vekâlet verenin vekilin ne yaptığını bilmesinin zor ve pahalı olmasından kaynaklanır¹⁴. Buradaki güçlük vekâlet verenin vekilin uygun bir şekilde davrandığından emin olamamasından kaynaklanır. Bilgi, vekâlet verenle vekil arasında asimetrik olarak dağıtılmıştır. Vekiller sözleşme düzenlenirken kendilerini gerçekte olduklarından daha bilgili veya yetenekli gibi gösterebilir. Veya daha sonra görevlerini ihmal ederek taahhütlerine aykırı davranabilirler. Bir diğer sorun da, vekâlet verenle vekilin riske karşı tutumlarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Vekâlet veren ve vekilin risk üstlenme konusundaki algıları farklı olduğundan, farklı davranış özellikleri sergilemektedirler. Dolayısıyla teori, potansiyel olarak birbiriyle çatışan ve kendi çıkarlarını ön plana çıkaran taraflar arasında karşılıklı olarak tatminkâr bir ilişki kurmanın ve bunu sürdürmenin güçlüğüne analiz etmektedir¹⁵. Çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını belirleyen sözleşmeler genellikle vekillerin işlerini gerektiği gibi yerine getirmelerini sağlamak üzere tasarlanmıştır. İşletme sahibi kendi çıkarlarını destekleyen davranışları önleyebilmek için yöneticileri kontrol etmek ve bu bağlamda kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarını sağlayabilmek için çeşitli teşvikler sunmak yoluyla kendisi ile vekil arasındaki farklılaşmayı gidermeye çalışmaktadır¹⁶. Ancak işletme sahibi en uygun bir teşvik planı uygulasa bile, yönetici kendi çıkarlarını işletme sahibinin çıkarlarını yok sayarak öne çıkartabilir ve çıkar çatışması sürebilir. Bu

¹³ Jensen Michael C., “Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory”, **Corporate Governance At The Crossroads**, McGraw-Hill Companies, New York 2005, s. 32.

¹⁴ Eisenhardt Kathleen M., “Agency Theory: An Assessment and Review”, **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, Jan 1989. Vol. 14: 1, s.57.

¹⁵ Oviatt Benjamin M., “Agency and Transaction Cost Perspectives On The Managers Shareholder Relationship: Incentives For Congruent Interests”, **Academy of Management Review**, Apr. 1988, Vol.13: 2, s.12.

¹⁶ Jensen Michael C., Mackling William H., “Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, Oct1996, Vol.3: 4, s.56.

amaç doğrultusunda sözleşmelerin hazırlanmasının ve hazırlanan sözleşmelere uyulup uyulmadığının kontrol edilmesinin önemli bir maliyet unsuru olduğu düşünülmektedir¹⁷.

Jensen ve Mekling vekâlet maliyetlerini; vekâlet verenin yüklendiği denetim maliyeti, sözleşmeden kaynaklanan maliyetler ve atık zararın toplamı olarak tanımlamaktadır. Vekâlet veren çıkar çatışmasından mümkün olduğunca kaçınmak ve vekâlet maliyetlerini azaltabilmek için yöneticilere çeşitli teşvikler sunmakta ve ayrıca vekilin hata yapmasını önleyebilmek için denetim maliyetlerine katlanmaktadır. Bunun yanı sıra bazen firma sahipleri (vekâlet verenler) sözleşmelere bağlayıcı hükümler koymak yoluyla vekillerin kendilerine zarar verecek faaliyetler içine girmelerine engellemeye çalışırlar veya böyle bir durumda vekilin tazminat alabilmesini garanti altına alırlar. Bu bağlamda vekâlet verenler, sözleşmelerde yer alan bu tür bağlayıcı hükümlerin maliyetine katlanmak durumundadır. Tüm bu önlemlere rağmen genellikle sıfır vekâlet maliyetiyle vekilin vekâlet verenin bakış açısına uygun olan en uygun kararları alması olasılığı hemen hemen imkânsızdır. Vekâlet ilişkilerinde çoğunlukla vekâlet veren ve vekil pozitif denetleme ve sözleşme maliyetlerine katlanırlar. Ayrıca, vekilin aldığı kararlarla alabileceği kararlar arasında, riskten kaçınmak açısından genellikle bir fark olur. Riskten kaçınma sonucunda vekâlet verenin refahında meydana gelen azalmanın parasal karşılığı, “atık zaman” olarak adlandırılır.

Vekâlet teorisinin bazı zayıf noktaları da bulunmaktadır. Şöyle ki; öncelikle yöneticilerin sahip oldukları düşünülen birikim ve onları yönlendiren güdülerle ilgili varsayımlar tartışmaya açıktır¹⁸. Vekâlet teorisyenleri genellikle analizlerine başlarken vekillerin işletme sahiplerinin çıkarlarına odaklandıklarını varsayarlar. Ancak, deneysel olarak bu varsayımı destekleyecek çalışmaların yetersiz olduğu bir gerçektir¹⁹.

¹⁷ Hart Oliver., “An Economist’s Perspective On The Theory of The Firm”, **Organization Theory: From Chester Barnard to The Present and Beyond**, Edited By Oliver E. Williamson, New York: Oxford University Press, 1995, s.365.

¹⁸ Kaen Fred R., Kaufman Allen, Zacharias Larry, “American Political Values and Agency Theory: A Perspective”, **Journal of Business Ethics**, Dordrecht: Nov 1988, Vol.7: 11, s.805.

¹⁹ Nicholson Gavin, Kiel Geoffrey C., “A Framework for Diagnosing Board Effectiveness”, **Corporate Governance: International Review**, Oct. 2004, Vol.12: 4, s.19.

1.2.2. İşlem Maliyeti Teorisi

Mübadele, kişiler ve/veya örgütler arasında malların ve hizmetlerin değiş tokuşu anlamına gelmektedir. Bütün kaynakların potansiyel olarak piyasadaki mübadele ilişkileri yoluyla temin edildiğinden yola çıkarak, örgütleri bu kaynaklara sahip olan ve bunları kontrol eden mekanizmalar olarak tanımlayabiliriz. Başka deyişle işlem maliyeti teorisi (transaction cost economics) örgütü bir dizi işlemler ilişkisi olarak görülmektedir²⁰. Piyasa, örgütlerin alıcı ve satıcı kimlikleriyle karşılaştıkları yerdir. Piyasada gerçekleşen mübadelede, arz ve talep doğrultusunda fiyatın belirleyicisidir. Taraflar açısından kabul edilebilir bir fiyat oluştuğunda mübadele gerçekleşecek ve alıcı ile satıcı arasındaki ilişki sona erecektir. Örgüt; tedarikçilerle, işgücüyle ve müşterilerle mübadele yapar. Bu mübadelelerden bazıları örgütün sınırları dışında diğerleri sınırları içinde gerçekleşebilir. İşlem maliyeti teorisine göre; hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında gerçekleşen mübadele ilişkisi örgütsel analiz için önemlidir.

Örgüt içi ilişkiler örgütün iç yapısını doğrudan etkiler. Örgütler arası ilişkiler çok rekabetçi ise bu durum örgüt içi ilişkilerin yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir. Bu bağlamda örgütün iç dinamikleri örgütler arası ilişkileri şekillendirebilir. Örneğin yönetim ve çalışanlar gibi örgüt içindeki taraflar arasındaki iç çatışmalar, firmayı başka firmalar veya taşeronlar gibi dış kaynaklardan tedarik (outsourcing) stratejisi geliştirmeye yönlendirebilir²¹. Dolayısıyla işlem maliyeti ekonomisi yaklaşımına göre herhangi bir örgütü diğer bir örgüte tercih etme kararı alınırken mübadele maliyetinden ne kadar tasarruf edileceği temel kriterdir²². Böylelikle yaklaşım, örgüt teorisinde etkinlik (efficiency) kavramına vurgu yapar ve araştırmacılara etkinlik kavramını daha açık ve analitik bir yaklaşım olanağı sağlar²³.

²⁰ Williamson Oliver., “Comparative Economics Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, **Administrative Science Quarterly**, Jun 1991, Vol.36: 2, s.28.

²¹ Jaffe David., **Organization Theory Tension and Change**, McGraw-Hill International Editions, New York, 2001, s.256.

²² Williamson Oliver E., **Transaction Cost Economics and Organization Theory**, Organization Theory: From Chester Barnard To The Present and Beyond / Edited By Oliver E. Williamson, New York: Oxford University Press, 1995, 149.

²³ Carroll Glenn R., Spiller, Pablo T., Teece David J., **Firms, Markets, and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective**, Edited By Glenn R. Carroll and David J. Teece, New York, Oxford University Press, 1999.

İşlem maliyeti doğrultusunda işletmenin bazı işlemleri kendi içinde gerçekleştirmesi, dışarıdan temin etmesinden daha fazla ekonomik faydaya yol açar. Piyasa koşullarında iş yaparken maliyetin artmasının başlıca nedenleri; piyasadaki aktörlerin kendi çıkarlarını gözetmeleri ve ihtiyaç duyulan kaynağın kalitesine, güvenilirliğine ve uzun vadede temin edilebilirliğine ilişkin belirsizliklerin söz konusu olması olarak sıralanabilir. Piyasadaki aktörlerin her biri kendi çıkarlarını gözeceğinden, hiçbir aktör bir diğerinin iyi niyetine güvenemez. Bu nedenle de, taraflar yükümlülüklerin yerine getirilmesini temin edebilmek için sözleşmeler yaparlar. Bu sözleşmelerin pazarlığını yapmak, yazmak ve hükümlere uyulmadığında zorlayıcı yaptırımlar uygulamak belirli bir maliyete katlanmayı gerektirir. Eğer belirsizlik söz konusuysa, piyasadaki aktörler fiyat, kalite ve kaynakların güvenilirliği ile ilgili bilgi toplamak zorundadır ki bu da maliyetlerin yükselmesine neden olur. Aracı komisyonları, hizmetlere ödenen bedel ve kredi faizleri gibi bazı mübadele maliyetleri açıkça görülebilir. Ancak mübadelenin sağlıklı ve kurallara uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmenin maliyeti gibi bazı maliyetler mübadele işlemlerinin içinde gizlidir. Mübadele maliyeti, mübadelenin etkin olup olmadığının bir göstergesidir. Mübadele maliyeti ne kadar yüksekse o derece etkinlikten uzaktır ve işletme sahiplerinin getirisi de aynı ölçüde düşüktür. Bu nedenle işletme sahipleri, mübadele maliyetlerini mümkün olan en düşük seviyede tutmaya çalışırlar²⁴.

Bu bağlamda işletme ihtiyaç duyduğu girdileri kendi bünyesinde üretmek veya bu kaynakları sunan işletmeleriyle stratejik işbirliğine girmek veya satın almak seçeneklerini değerlendirebilir. Pazardaki faaliyetler lider konumundaki güçlü bir örgüt tarafından yönlendirildiğinde, işlem maliyetinden tasarruf etmenin kolay olmayacağı değerlendirilmektedir. İşlem maliyetinden tasarruf edebilmek için sektöre girişin görece kolay ve rekabetin yoğun olması gerekmektedir.²⁵

İşlem maliyetinin mantığı, örgütler arası ilişkilerin doğasını anlayabilmek ve bu ilişkilerle başa çıkabilmek için oluşturulan örgütsel yapıları açıklamakta kullanılabilir. Çevre analizleri gerçekleştirirken belirginlik/durağanlık ve belirsizlik/değişkenlik

²⁴Coase R.H., "The Nature of the Firm", **Economica: New Series**, Vol.4: 16, Nov.1997, s.386-405.

²⁵ Williamson, 1995.

önemlidir. Buna göre, çevresel koşullar belirsizleştikçe, akılcılık daha fazla sınırlanır. Yöneticiler karar almak için gerekli olan tüm verilere sahip olmayacakları için, geleceği kesin biçimde öngöremezler. Belirsiz bir ortamda geleceği tahmin etmedeki güçlük, sözleşmelere durumsal hükümler konulmasını gerektirir. Bu bağlamda, değişen koşullara uygun olarak sözleşmelerin tekrar yazılmasıveya değiştirilmesi gerekebilir. Tüm bunlar işlem maliyetlerinin artmasına neden olabilecektir.

Diğer bir çevresel değişken sorunu, tedarikçilerin sayısının az olmasından kaynaklanabilir. Eğer işletmeye belli bir kaynağı temin eden tek bir tedarikçi varsa veya piyasaya yalnızca birkaç tedarikçi hükmediyorsa (oligopolistik veya monopolistik piyasa söz konusu ise) bu durumda tedarikçiler fırsatçı (opportunistic) davranışlar sergileyebileceklerdir. Az sayıda tedarikçinin var olduğu durumda, tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır, yani daha yüksek fiyat talep edebilecek veya sözleşme şartlarını kendi lehlerine değiştirebileceklerdir. Tüm bunlar, işlem maliyetlerinin artıracaktır.

Belirsizliğin ve az sayıda tedarikçinin var olduğu koşullarda, işletmelerin kaynakları piyasadan temin etmek yerine kendilerinin üretmelerinin daha ekonomik olduğu belirtilmektedir. Bu durumda, işletmenin kurumsal stratejisi doğrultusunda ihtiyaç duyulan ara mamuller piyasa koşullarında pazarlıklara ve sözleşmelere bağlı olarak temin edilmek yerine; uygun miktarda, özellikte ve zamanda işletme tarafından üretilen olacaktır. İşletme yönetiminin bu yaklaşımı dikey entegrasyon olarak da adlandırılır. Birbirinden bağımsız olan ancak birbirini takip eden üretim aşamaları tek bir örgüt yapısı içinde bir araya gelecektir. Örgüt yapısının bu amaç doğrultusunda düzenlenmesinin bir maliyeti olacaktır. Kuşkusuz, dikey entegrasyona gidilmesi piyasada oluşan mübadele maliyetinden düşük olduğu sürece anlamlıdır. Örgüt içindeki en temel mübadele istihdam ilişkisidir. Bu ilişki işletme sahibi (veya onun temsilcisi) ile çalışan arasında gerçekleşir. İşveren bir ücret veya maaş karşılığında çalışanı kiralar. Bu ilişkiyi özel kılan unsur, işverenin satın aldığı emeğin çalışandan ayrılabilirlik fiziki bir mal olmayışındır. Hizmetle (fiziksel ve zihinsel enerji) bu hizmeti sunan (çalışan) ayrılamayacağından, işletme sahibi, çalışanı işyerinin bir üyesi olarak istihdam edecektir. Çalışan fiziksel ve düşünsel olarak işi yapabilecek düzeyde olsa bile, işi

yapmaya istekli olacağı garanti edilemez. Bu nedenle, çalışanlar ne kadar fiziksel ve/veya zihinsel enerji harcayacaklarını büyük ölçüde kendileri belirlerler²⁶.

Vekâlet ve işlem maliyeti teoriler oldukça farklı olmakla birlikte, her iki yaklaşımda da işletme sahipleri; tedarikçilerin, çalışanların ve işletmeye dışarıdan iş yapanların faaliyetlerinin örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi doğrultusunda çaba harcarlar. Her iki yaklaşıma göre işletme sahipleri, ekonomik etkinliği artıracak ekonomik düzenlemeler yapmalıdır ve bu da mümkün olan en düşük mübadele veya vekâlet maliyeti ile gerçekleşmelidir. Etkinliği artırma yoluyla getiriye çoğaltma konusuna yaptıkları vurgu nedeniyle işlem maliyeti ve vekâlet maliyeti genellikle “etkinlik ölçütü” olarak adlandırılır. Her iki teorik yaklaşım da kurumsal performansa yönelik davranışları garantiye almaya, örgüt içindeki davranışları kontrol etmeye ve örgüt dışında gerçekleşen işlemleri düzenleyecek yönetim uygulamalarını belirlemeye çalışmaktadır²⁷.

1.2.3. Hizmetkârlık Teorisi

Örgütsel ekonomi perspektifinden bakıldığında, yöneticilerin yalnızca kendi çıkarlarını düşünen “fırsatçı” bireyler olarak görüldüğü bakış açısının insan doğasının olumsuz yanlarını vurgulayan ve McGregor’un X Teorisi olarak adlandırdığı görüşlerin bir uzantısı olduğu öne sürülmektedir. X Teorisine göre insanlar, fayda ve maliyetleri hesaplar ve kazançlarını artırırken kaygılarını da ortadan kaldıracak yöntemler ararlar. Vekâlet teorisi, işletme sahipleri ve yöneticileri arasında doğal bir çıkar çatışması olduğunu vurgulamasına karşılık örgütlerde çalışanlar başarma güdüsü ile hareket ediyor olabilirler, güç bir görevi başarmaktan içsel bir tatmin duyabilirler, yetki ve sorumluluk alarak çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin takdirini kazanmak isteyebilirler. Dolayısıyla, parasal ödüller dışında çalışanları güdüleyen çeşitli nedenler söz konusudur. Özellikle de uzun yıllar aynı işletmede çalışmış ve çalıştıkları işletmeye önemli katkılarda bulunmuş olan yöneticilerin kendilerine olan saygıları ile işletmenin kurumsal itibarının çoğu zaman birbirine karıştığı görülmektedir. Yöneticiler parasal

²⁶ Jaffee David, **Organization Theory Tension and Change**, McGraw-Hill International Editions, New York, 2001, s.40.

²⁷ Hodge B. J, William P. Anthony, Lawrence M. Gales, **Organization Theory: A Strategic Approach**, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 1996, s.67-80.

getirileri hesaplasalar bile kendi çıkarlarını uzun dönemde örgütsel çıkarlara bağlı olarak algıladıklarından, işletme sahipleriyle çatışmaları söz konusu olmamaktadır. Hizmetkârlık teorisine göre, yöneticiler işletmenin hizmetkârlarıdır ve bütün güçleriyle kurumsal performansı ve paydaşların getirilerini yükseltmek için çalışırlar²⁸.

Hizmetkârlık ve vekâlet teorileri yönetim kurullarının bağımsızlığı konusuna farklı yaklaşmaktadırlar. Vekâlet teorisine göre, yöneticilerin pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda hareket edeceklerine güvenilemeyeceğinden, yöneticiler yönetim kurulunca denetlenmelidir. Bu nedenle işletmenin kurumsal performansı maksimize edebilmek için yönetim kurullarının bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kararların alınmasını ve uygulamasını ‘karar yönetimi’nden, kararların onaylanmasını ve gözetlenmesini ‘karar kontrolü’nden ayırarak mümkün olabilir. Bağımsız yönetim kurulları böyle bir ayrımı daha kolay uygulayabilecekler ve kurumsal performans, üzerindeki etkileri daha olumlu olacaktır. Hizmetkârlık teorisi farklı varsayımlardan yola çıktığından, yönetim kurullarının etkin bir biçimde yapılandırılması doğrultusunda vekâlet teorisine alternatif oluşturmaktadır²⁹.

İşletmenin yönetiminin kontrolünün pay sahiplerinden profesyonel yöneticilere geçmesinin, günümüz işletmelerinin karmaşık örgüt yapısının daha iyi yönetilebilmesi açısından, olumlu olduğunu düşünülmektedir. Böylelikle güç sahibi yöneticiler, kurumsal performansı maksimize etmekte daha başarılı olabileceklerdir. Hizmetkârlık modelinde profesyonel yöneticilerin baskın olduğu yönetim kurulları, sahip olduğu bilginin derinliği, operasyonel bilgiye kolayca ulaşabilme olanakları, teknik uzmanlıkları ve örgütsel vatandaşlıkları nedeniyle tercih edilmelidir. Anglo-Sakson hukuk sisteminde yönetim kurulu üyeleri pay sahiplerinin yediemini görevini üstlenmektedirler. Yönetim kurulu üyelerine böyle bir sorumluluk vermenin altındaki düşünce, kurul üyelerinin güvenilir oldukları ve işletmenin sahip olduğu kaynakları kollayacakları varsayımına dayanır. Bu bağlamda yönetim kurulu üyelerinin görev,

²⁸ Donaldson Lex, Devid James H., “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, **Australian Journal of Management**, Jun91, Vol. 16: 1, s. 17.

²⁹ Fama Eugene F., Jensen Michael C., “Separation of Ownership and Control”, **Journal of Law & Economics**, 1993, Vol.26: 2, s. 26.

yetki ve sorumlulukları ile hizmetkârlık teorisi arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur³⁰.

Hizmetkârlık teorisinin, işletme yönetimi eğitimi verilen okullarda öğrenim gören öğrencilere “iç girişimci” özellikleri kazandırmak için geliştirildiği ve aslında yönetim becerilerini ve bilgilerini desteklemeye yönelik bir yatırım olduğu öne sürülmektedir. Bu ve benzeri öğretiler yoluyla işletme fakülteleri öğrencilerini iş görenin bakış açısıyla (gelirler nasıl maksimize edilir, giderler nasıl minimize edilir ve kurumsal performans nasıl artırılır) yetiştirmektedirler³¹.

1.2.4. YönetimHegemonyasıTeorisi

Yönetim hegemonyası teorisi (managerialhegemonytheory) gereğince mülkiyetin tabana yayılmasıyla işletmenin büyük ortaklarının yönetimi kontrol etme gücünün yok olduğu ve bu nedenle kendi çıkarlarını ön planda tutan profesyonel yöneticilerin, kendi amaçları doğrultusunda işletmeyi yönettikleri görüşüne dayanmaktadır. Buna göre, yönetim kurulları yasal bir düzenlemeden ibarettir ve profesyonelyöneticileri biçimsel olarak denetliyor gibi gözükseler de, aslında profesyonel yöneticiler yönetim kurulunu denetlemektedirler³². Bu bağlamda profesyonel yöneticilerin yönetim kurulu üzerinde baskın olmalarınınçeşitlinedenleri sıralanabilir. Öncelikle yöneticiler, günlük faaliyetleri kontrol ettikleri için yönetim kurulunun yoksun olduğu detaylı ve kapsamlı bilgiye sahiptirler. Bu da yönetim kurullarını profesyonel yöneticiler karşısında dezavantajlı bir konuma getirir³³. İşletmedeki yöneticilerin baskın olmasının bir diğer nedeni, yönetim kurulunun seçim sürecinin işleyişinden kaynaklanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukla

³⁰Muth Melinda M, Donaldson Lex, “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach”, **Corporate Governance: An International Review**, Jan1998, Vol. 6:1, s.5-28.

³¹Turnbull Shann, “Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories”, **Corporate Governance: an International Review**, Oct1997, Vol.5: 4, s.180-205.

³²Mizruchi Mark S, “Who Controls Whom? An Examination of The Relation Between Management and Boards of Directors In Large American Corporations”,**Academy of Management Review**, Vol.8: 3, 426-435, 1993. veKosnik Rita D, “Greenmail: A Study on Board Performance In Corporate Governance”,**Administrative Science Quarterly**, Jun1987, Vol. 32:2, s.163-186.

³³Stiles Phillip, “The Impact of The Board On Strategy: An Empirical Examination”,**Journal of Management Studies**, 2001, Vol. 38: 5, s. 627-650.

yöneticiler tarafından seçilmesi, yönetim kurulları üzerinde profesyonel yöneticilerin baskın olmasına neden olabilmektedir³⁴.

İcracı üyeler terfi ve ücretlendirme gibi konularda genellikle icra kurulu başkanına bağımlı olduklarından, bu üyelerin icra kurulu başkanına karşı düşmeleri pek düşünülemez³⁵. Ayrıca, bağımsız üyelerin işletmeyle ilgili faaliyet raporlarını bağımsız kaynaklardan temin edemedikleri için bilgi edinmek istediklerinde bir anlamda icra kurulu başkanına bağımlıdırlar. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin aldıkları kararları sağlıklı olarak değerlendiremezler³⁶. Üstelik icracı olmayan üyelerin birçoğunun icra kurulu başkanı ile iş veya kişisel ilişkileri vardır. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyeleri, icra kurulu başkanının işletmenin kurumsal performansı üzerindeki etkisini gözlemleyebilecek beceriye ve bağımsızlığa sahip değildirler ve bu nedenle örgütsel karar alma süreçlerini destekleyemezler. Sonuçta yönetim kurulları profesyonel yöneticiler tarafından oluşturulduğundan, ücretlendirildiğinden ve belki de en önemlisi bilgilendirildiğinden, kurul üyelerinin görüşleri işletme yönetiminin bakış açısı doğrultusunda oluşacaktır³⁷.

1.2.5. Paydaş Teorisi

İşletmenin faaliyetleri iki farklı amacı gerçekleştirmelerine hizmet etmektedir. Bunlardan ilki “varlıkların değerini en yüksek düzeye çıkarma” amacıdır. Adam Smith’in 200 yıl önce Ulusların Zenginliği adlı eserinde belirttiği bu görüş doğrultusunda sosyal zenginlik ve refah, işletmelerin karlarını artırmaları ve bu karı hisse sahiplerine dağıtmaları yoluyla temin edilebilmektedir. Bir başka ifadeyle, bir işletmenin nihai amacı pay sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmektir³⁸.

³⁴Pfeffer Jeffrey, “Size and Compositions of Corporate Board of Directors: The Organization and Its Environment”, **Administrative Science Quarterly**, 1972, Vol. 17: 2, s. 218-228.

³⁵Stiles, 2001.

³⁶Salmon Walter J., “Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board”, **Harvard Business Review On Corporate Governance**, Boston, Ma: Harvard Business Scholl Press, 2000.

³⁷Monks Robert, Minnow Nell, **The Directors New Clothes, Corporate Governance At The Crossroads**, Ed. By Chew Donalds H. and Gillian Stuart L., The McGraw Hill, New York, 2005, s. 151.

³⁸Skinner Andrew, **Smith Adam, 1723-1790, The Wealth of Nations: Books I-Iii / Adam Smith; With An Introduction By Andrew Skinner**, London: Penguin Group, 1997.

İkinci görüşe göre işletmenin temel amacı paydaşlarının tümünün çıkarlarını gözetmektir³⁹. Paydaşlar, “örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen tüm grup ve kişiler” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla işletmeler, yalnızca kendi hisse senetlerini ellerinde bulunduranları değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar gibi işletmenin tüm paydaşları arasında bölüşülmesi gereken artı değeri en yüksek düzeye ulaştırmalıdır. Böylelikle işletmenin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan fayda, paydaşlar ve pay sahipleri arasında daha adil bir biçimde dağıtılabilecektir. Bu bağlamda, yalnızca işletme sahiplerinin çıkarını gözetten tek taraflı yaklaşımın ekseninden çıkılarak işletmenin getirilerinin daha eşitlikçi olarak dağıtılmasını öngören paydaşlık teorisinin kapitalizme karşı temel olarak reformist bir duruş sergilediğini söyleyebiliriz⁴⁰.

Paydaşlık teorisi, genelde işletmenin tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmesi gerektiğini öne sürmektedir. Buna göre, tüm yasal paydaşların çıkarları anlamlıdır ve tek başına hiçbir paydaşın çıkarı bir diğerine baskın olamaz. Ancak paydaş teorisi işletme yönetiminin çıkarları birbirinden farklı olan çeşitli paydaş grupları arasında dengeyi nasıl sağlayacağı sorusuna açık bir yanıt vermemektedir. Bu durum uygulamada çeşitli güçlükler neden olmaktadır. Örneğin, işletme yönetimi hangi paydaşların önemli, hangilerinin önemsiz olduğuna nasıl karar verecektir? Hangi paydaşların önemli, hangilerinin daha az önemli olduğunu saptayabilmek için kullanılan kriterleri belirlemede kim yetkili olacaktır? - Yönetim kurulu mu? İcra kurulu mu? Paydaşlık teorisi bu ve benzeri soruları yanıtlamakta yetersiz kaldığı için eleştirilmektedir⁴¹ ve işletmenin temel amacı çok özel olarak tanımlamakta yetersiz kaldığından işletmenin kurumsal performansının en yüksek düzeye nasıl çıkartılabileceği konusunda çelişki yaşanmasına neden olmaktadır. Daha somut bir biçimde açıklamak gerekirse, kurumsal performansın en yüksek düzeye çıkarılması işletme yönetimine tek bir amaç sunarken, paydaşlık teorisi işletme yönetimini birden çok amaca hizmet

³⁹Kaler John, “Differentiating Stakeholder Theories”, **Journal of Business Ethics**, 2003, Vol. 46, s. 71-83; Freeman R. E., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 1994, s. 52.

⁴⁰KalerJhon, 2003

⁴¹SundaramAnant K., Inkpen Andrew, “The Corporate Objective Revisited”, **Organization Science: A Journal of The Institute of Management Science**, May/Jun 2004, Vol. 15: 3, s. 14; Jones Tomas M., Wicks Andrew C., “Convergent Stakeholder Theory”, **Academy of Management Review**, Apr 1999, Vol.24: 2, s.16.

etmeye yönlendirmektedir. Ancak bu durumda, işletme yönetimi tek amacının işletmenin kurumsal performansını en yüksek düzeye çıkarmak olarak belirlenmesini kabul edebilir. Çünkü işletme yönetimi kurumsal performansı en yüksek düzeye çıkarabilmek için müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi işletmenin tüm paydaşlarını tatmin etmekle kalmamalı, aynı zamanda onların desteğini de almalıdır. Bu bağlamda, kurumsal performans kriterlerinin nesnel olarak paydaşlar açısından yeniden tanımlanması önemlidir. Böylece uzun dönemde kurumsal performansı en yüksek düzeye ulaştırabilecek kriterler aynı zamanda işletmenin tüm paydaşları arasındaki çelişkileri giderebilmek için de kullanılabilir. Sonuçta, hem işletmenin önemli paydaşlarının taleplerinin karşılanması, hem de kurumsal performansın en yüksek düzeye çıkartılması işletmenin temel amacı olarak ifade edilmektedir⁴².

1.2.6. KaynakBağımlılığıTeorisi

Örgüt teorisi ve sosyolojiden kaynaklanan bu teori, sistem yaklaşımının bir uzantısıdır. Ancak örgütün çevresi ile olan ilişkilerini irdeleyen durumsallık yaklaşımı ve popülasyon ekolojisi yaklaşımı gibi diğer açık sistem kuramlarından farklı olarak kaynak bağımlılığı teorisi, sosyal sistem içindeki aktörlerin (örneğin örgüt yöneticilerinin) çevresel ve yapısal koşulları etkileyebileceğini savunmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini güçlülük-bağımlılık ekseninde analiz eder. İşletmeler başka örgütleri de içinde barındıran ilişkiler ağıının bir parçasıdır. Varlıklarını sürdürebilmek için hammadde, emek, sermaye, bilgi ve teknoloji gibi kaynaklara bağımlı olduklarından; bu kaynakları kontrol edenlerle ilişkiye girmek zorundadır. Örgüt ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol edemediğinden, kaynakları temin etmek sorunlu ve belirsiz bir süreçtir. Özellikle de kaynakların kıt olduğu durumlarda kaynakları kontrol edenlere güven duyulması düşünülemez. Herhangi bir kaynağa ne ölçüde bağımlı olunduğu; söz konusu kaynağın örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için ne derece gerekli olduğuna, kaynağı sağlayanların sayısına ve o kaynağın ikame edilebilir olup olmadığına bağlıdır. Bu kaynaklar çevre

⁴² Jensen Michael C., **Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function, Corporate Governance At The Crossroads**, McGraw-Hill Companies, New York, 2005 s. 15.

tarafından kontrol edildiğinden, kaynaklara olan bağımlılık çevrenin örgüt üzerindeki yaptırımını artırır ve çevre örgüt üzerindeki gücünü daha gelişmiş ürünler, rekabetçi fiyatlar, daha etkin yapılar ve süreçler talep etmek için kullanır. Ancak çevreye bağımlı olmak tek taraflı ve değiştirilemez bir yapıda değildir. Örgütler kaynaklara olan bağımlılıklarını yönetmek için stratejik işbirlikleri geliştirebilir ve içinde bulundukları çevreyi şekillendirip değiştirebilirler⁴³.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının temelinde; örgütlerin var olduğu çevrede kimin işe alınacağı, yönetim kurulunun kompozisyonu, stratejik ortaklık ve birleşme tercihleri gibi kararlar üzerinde çevresel koşulların etkisinin irdelenmesi vardır⁴⁴. Yönetim kurullarının temel işlevi pay sahiplerinin hak ve çıkarlarını korumaktır. Yönetim kurulunun görevleri yöneticilerin faaliyetlerini gözetmek, yönetime önerilerde bulunmak ve gerekirse yöneticileri yönlendirmektir. Bu görevlerin dışında yönetim kurulları örgütün çevre ile etkileşimini sağlar, belirsizliği gidermek ve kısıtlı kaynaklardan kaynaklanan sınırlılığı azaltmak için çalışır. Yönetim kurullarının üstlendiği bu etkileşim fonksiyonunu anlayabilmek için icracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin üstlendikleri görevlere bakmakta yarar vardır. İcracı üyeler aynı zamanda örgütte yönetici olarak çalışan kişilerdir. Örneğin, genellikle icra kurulu başkanları veya genel müdürler aynı zamanda yönetim kurulu üyesidirler. İcracı olmayan üyeler farklı alanlardan gelebilirler. Bankacılar, danışmanlar, akademisyenler, eski politikacılar, emekli yöneticiler ve askerler icracı olmayan yönetim kurulu üyelerine örnek olarak verilebilir. Bu kişiler bilgi ve tecrübelerinden dolayı yönetim kurullarına seçilebilecekleri gibi, bazı çevresel tehditlerden, örgütün kıt kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırmalarından veya firma için önem taşıyan bazı topluluklarla olan bağlarından ötürü de seçilebilirler⁴⁵.

Kurumsal yönetimin yasal, kültürel, ekonomik birçok yapısal faktörü içinde barındıran karmaşık bir kavram olması nedeniyle, her ülkenin kurumsal yönetim sistemi birbirinden farklıdır ve her ülkenin yapısal özelliklerine göre yukarıda değinilen

⁴³Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald R., **External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, 2003, s.248.

⁴⁴Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald R. s.67.

⁴⁵ Pears John A., Zahra Shaker A., "Board Composition from A Strategic Contingency Perspective", **Journal of Management Studies**, Jul. 1992, Vol. 29: 4, P411, s 28.

teorilerin kurumsal yönetime katkısı değişebilmektedir.⁴⁶ Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar, genellikle ABD menşelidir ve bu nedenle de ABD'deki yasal çerçeveyi, politik ortamı, düzenleyici sistemleri ve pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki güç dağılımı veri olarak alınmaktadır. Özellikle örgütsel ekonomi alanında yapılan çalışmalar büyük ölçüde ABD deneyimlerine dayanmaktadır ve bu nedenle gelişmekte olan ülkeler açısından yorumlayabilmek sınırlıdır. Bu bağlamda, ABD'deki uygulamalar ile diğer ülkeler arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Bu nedenle, kurumsallaşma teorilerin (teorilerinin) özünde etnosentrik yaklaşımlar olduğu görülmektedir⁴⁷.

1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içerisinde ele almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri; kurumsal yönetim ile ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçevenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için OECD'ye üye olsun ya da olmasın tüm ülkelere yol göstermeye ve bu konuda kültürel olgunluk kazandırmaya katkıda bulunmaktadır⁴⁸.

Kurumsal yönetim ilkelerinin en etkin uygulandığı ülkeler, başta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir. Gelişmiş ekonomiler de dâhil olmak üzere pek çok ülke, kurumsal yönetim anlayışlarına ilişkin mevcut düzenlemelerini bu ilkeler doğrultusunda gözden geçirmektedir. Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya, işletmeler hukukunu gözden geçirerek tamamen yenilemiş ve iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır.

⁴⁶ Mallin Christine A., **Corporate Governance**, Oxford University Press, 2004, s. 89; Mueller Dennis C., "The Anglo-Saxon Approach to Corporate Governance and Applicability To Emerging Markets", **Corporate Governance: An International Review**, Jul.2006, Vol. 14: 4, P207-219, s. 13.

⁴⁷ Turnbull Shann, 1997.

⁴⁸ Koçel, 2007, s.468; TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-06-285, Haziran 2000, s.15.

Birçok ülke yürürlükte olan mevzuatını, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır⁴⁹.

Genel kabul gören yaklaşımlar çerçevesinde kurumsal yönetim ilkeleri; **şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk** olmak üzere dört ana ilkedен oluşmaktadır.

1.3.1. Şeffaflık (Transparency)

Şeffaflık, mevcut durum ve olaylar hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılabilir olmasını ifade etmektedir. Ayrıca, piyasa aktörlerinin bir işletme/veya bir ülkeyi diğerinden ayırmak ve riskleri tanımlamak için gereken bilgiyi elde etmelerini sağlayarak, kaynakların etkin dağılımına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda şeffaflık, katılımcıları piyasa beklentileri konusunda bilgilendirmekte, belirsizlik zamanlarında piyasalarda istikrarın sağlanmasına yardımcı olmakta ve açıklanan politikaların etkinliğinin sağlanmasını gerçekleştirmektedir. Bu ilke çerçevesinde, işletmeler pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaktadır, dünyadaki son güncel gelişmelerin ülke koşulları göz önünde bulundurularak değerlendirmesi yapılmakta, periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgilerin bir standarda bağlanıp işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılması sağlanmaktadır⁵⁰.

Şeffaflık ilkesi, ya da başka deyişle işletme hakkında bilginin doğru, açık, yeterli ve kıyaslanabilir olarak kamuoyuna açıklanması, piyasa ekonomisinin bir bütün olarak varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir. İşletmenin bağımsız denetimi ve düzenleyici kurullara bildirmek zorunda olduğu açıklamaları sermaye piyasasının güvenilirliğini oluşturmakta ve hem yatırımcıların değerlendirmelerine ve hem de profesyonel yöneticilerin kendi işletmeleriyle ilgili stratejik kararlarına dayanak oluşturmaktadır. Şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu (eğitim, sağlık, para, maliye

⁴⁹Koç Özlem, Yavuz Nur, Yalın Pınar, “AB’nin Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama”, **Geleneksel Finans Sempozyumu**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve Bankacılık Ve Sigortacılık Yüksekokulu, 2004, İstanbul s.227.

⁵⁰Türkiye Bankalar Birliği, **Şeffaflık ve Sorumluluk Uluslararası Mali Krizler**, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları, Kasım 1999, s. 11.

politikaları) ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı, tam, kalitatif, kantitatif, güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışını sağlamaktadır. Şeffaflık hukuki çevrenin anlaşılabilir ve yorumlanabilir olduğunun ifadesidir. Sayılan bu özellikler doğrultusunda şeffaflık, bilginin ulaşılabilir ve tutarlı olmasını sağlayarak, işlem maliyetlerini düşürmektedir. Bu ilke özellikle piyasa ekonomisiyle yönetilen ülkeler açısından daha fazla önem arz etmektedir⁵¹.

1.3.2. Hesap Verebilirlik (Accountability)

Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleriyle ilgili konulara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında rol oynayan ve işletme faaliyetleri ile ilgisi olan bir kimse, kurum ve/veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeyle ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte işletmenin çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve gelecekte işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahipleri olarak sıralanabilir. Hesap verebilirlik, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir. Hesap verebilirlik sadece işletmenin yöneticileriyle sınırlı değildir. Finansal bilgi tedarik zincirindeki bütün halkalar, bütün aktörler hesap verebilir nitelikte olmalıdır. Bu bağlamda hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme anlamına gelmektedir. Ayrıca hesap verebilirlik; etik dışı faaliyetleri güçleştirip, ortaya çıkarılmalarını kolaylaştırarak etik davranışı da özendirir⁵².

⁵¹Vishwanth T., Kaufmand D., “Toward Transparency in Finance and Governance”, **The World Bank Working Paper**, 1999; Özilhan Tuncay, “Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık-Kavşaktaki Türkiye”, **Deşifre Çözüm, TÜDAİD**; Mayıs 2003, İstanbul, s.2.

⁵²Akan Adnan, “Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık Kavşaktaki Türkiye”, **Deşifre Çözüm, TÜSİAD**, İstanbul, 2003, s.3.

1.3.3. AdillikveyaEşitlik (Fairnes)

Adillik ve/veya eşitlik ilkesiyle, pay sahiplerine hakları doğrultusunda davranılmasının önemi üzerinde durulmakta ve bilgi alma, inceleme, genel kurula katılıma ve oy verme, kar payı alma ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak değinilmektedir. Ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem bu ilke kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda bu ilke, öz itibarıyla azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını düzenlenmektedir⁵³.

1.3.4. Sorumluluk (Responsibility)

Sorumluluk ilkesi, doğru davranmayı özendiren ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yöntemin temelinde, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini doğru belirlemek vardır. Sorumluluk ilkesinin amacı; işletme faaliyetlerinin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına alabilmektir. Bu ilkede; yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu, mali hakları faaliyetlerinde yardımcı olabilmek için kurulacak komitelerle ilgili açıklamalar yer almaktadır⁵⁴.

1.3.5. OECD KurumsalYönetimİlkeleri

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri yayınlandığı tarihten bu yana hem OECD üyesi ülkelerde hem de üye olmayan diğer ülkelerde karar alıcılar, yatırımcılar, işletmeler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı olarak kullanılmıştır⁵⁵.

⁵³ Ege İlhan, “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Finansal Açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi”, **KOBİ’lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu**, Muğla, Aralık 2004, s. 9-10.

⁵⁴ Millstein I. M., “Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets”, **OECD Publications**, 1998, s.3, <http://oecd/daf/governance.htm>

⁵⁵ McGee Robert W., **Corporate Governance in Transition Economies**, 1. Basım, ABD: Springer Science+Business Media, LLC, 2008, s.9-10.

Kurumsal yönetim ilkeleriyle, OECD üyesi olan ve olmayan hükümetlere, kendi ülkelerinde kurumsal yönetimle ilgili yasal ve düzenleyici çerçeveyi oluşturmalarında ve geliştirmelerinde yardımcı olunması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, bu ilkelerin; borsalar, yatırımcılar, işletmeler ve kurumsal yönetimin geliştirmesinde rolü olan diğer kuruluşlar tarafından rehber olarak kullanılması hedeflenmiştir⁵⁶.

İlkeler, her ülkenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilen bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar olarak düşünülmüştür. İlkeler bağlayıcı nitelikte değildir ve ülkeler kendi kültürleri doğrultusunda yorumlayabilirler. Bu bağlamda, söz konusu ilkelerin bir referans kaynağı olması istenmiştir. OECD tarafından yapılan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aşağıdaki ana ilkeler verilmektedir⁵⁷.

1) Etkin Kurumsal Yönetim Altyapısının Oluşturulması:

“Kurumsal yönetim altyapısı; şeffaf ve etkin olmaya piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımı açıkça yapılmalıdır.”

2) Pay sahiplerinin Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri;

“Kurumsal yönetimin altyapısı hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanabilmesini kolaylaştırmalıdır.”

3) Pay Sahiplerinin Adil Muamele Görmesi;

“Kurumsal yönetim altyapısı, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.”

4) Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü;

“Kurumsal yönetim altyapısı, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları

⁵⁶ OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, 1. Basım, OECD Publication Service, Fransa, 2004. s.3-4.

⁵⁷ OECD, s.17-25.

yaratmada işletmeler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.”

5) Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık;

“Kurumsal yönetiminaltyapısı, işletmenin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dâhil olmak üzere işletmelerle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.”

6) Yönetim Kurulunun Sorumlulukları;

“Kurumsal yönetiminaltyapısı, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, işletmeye ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.”

Her ana ilkenin başında siyah harflerle söz konusu konuya ilişkin yukarıdaki ilkeler yazılmış ve bu ilkelerin altına destekleyici tavsiyeler yazılmıştır.

İlkelerin ikinci bölümünde, her bir ilkenin altına söz konusu ilkenin konulmasının amacını açıklamak amacıyla notlar eklenmiştir. Bu notlar, ilkelerin işlevsel açıdan daha yararlı olabilecek temel eğilimlere ilişkin açıklamalardan ve alternatif uygulama yöntemleri ve örneklerden oluşmaktadır⁵⁸.

1.4. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde; Avrupa Birliği’nde, ABD’de ve Ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamaları ele alınıp açıkladıktan sonra, kurumsal yönetim uygulamalarının karşılaştırması yapılacaktır.

1.4.1. Avrupa Birliğinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Avrupa Birliği (AB), Mayıs 2003 yılında işletmeler hukukunun yenilenmesi (modernizasyonu) ve kurumsal yönetimin geliştirilmesi konusunda bir faaliyet planı kabul etmiştir. Avrupa Konseyi, sık yaşanan ekonomik krizler doğrultusunda, Avrupa’da işletmelerin giderek daha fazla sınır ötesi faaliyet göstermeleri, sermaye

⁵⁸ OECD, s.29-66.

piyasalarının uyumu, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, Avrupa Birliği'ne yeni üyelerin katılması gibi nedenlerden Avrupa'da işletmeler hukukunda daha fazla enstrümana ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Uygulama planı altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla⁵⁹;

1. Kurumsal yönetim
2. Sermayenin korunması ve geliştirilmesi
3. Grup işletmeler ve piramit şeklinde örgütlenme
4. Sermaye işletmelerinin yeniden yapılandırılması ve hareket serbestisi
5. Avrupalı halka kapalı (özel) işletmelerin yapısı
6. Kooperatifler ve diğer işletmelerin örgüt yapıları

Avrupa Konseyi tarafından, uygulama planının⁶⁰;

- Hissedar haklarının kuvvetlendirilmesi, üçüncü tarafların korunması ve değişik kategorilerdeki işletme örgüt yapılarının farklılaştırılması ve
- Özellikle sınır ötesi uygulamaların üzerinde durarak, iş dünyasında rekabeti ve verimliliği arttırmayı amaçladığı belirtilmiştir.

Ekim 2004'de, üye ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını incelemek ve uygulamalarda yakınsama sağlamak üzere Avrupa Kurumsal Yönetim Forum'u kurulmuştur. AB tarafından kabul edilen faaliyet planının kurumsal yönetimle ilgili maddeleri aşağıda verilmiştir⁶¹:

- Kurumsal yönetim konusunda kamuyu aydınlatma açıklamalarının geliştirilmesi,
- Hissedar haklarının kuvvetlendirilmesi,
- Yönetim kurulunun modernleştirilmesi / iyileştirilmesi,
- Üye ülkelerde kurumsal yönetim konusunda yürütülen faaliyetlerin koordinasyonu.

⁵⁹ TÜSİAD, “Avrupa Birliği Şirketler Hukukundaki Son Gelişmeler”, TÜSİAD Şirket İşleri Bülteni, Vol. 2, Nisan 2007, s. 11.

⁶⁰ TÜSİAD, 2007, s.15.

⁶¹ European Commission The EU Single Market, “European Corporate Governance Forum”, www.ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/ (2004), Erişim 2012, s.1.

1.4.1.1. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

İngiltere’de 1980’lerde yaşanan ekonomik kriz sonrasında kurumsal yönetim konusu gündeme sıkça gelmeye başlamış ve 1990’larda BCCI bankasının iflası ve ardından 1991 yılında Maxwell emeklilik fonunun çökmesi sonrasında yeni düzenlemelere gidilmiştir. İlk kurumsal yönetim uygulaması 1992 yılında SirAdrianCadbury başkanlığında oluşturulan bir komite tarafından “Cadbury Report” adı altında yayınlanmıştır. Enron ve WorldCom işletmelerinin iflasından sonra, Cadbury Report “Birleşik Kod” adı altında Temmuz 2003’te revize edilmiştir. Ayrıca Ocak 2003’de yayınlanan Higgs Raporu’nda özellikle icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ele alınmış ve “Smith Rehberi” yayınlanarak denetim kurallarıyla ilgili yeni düzenlemeler getirilmiştir. Gelişen çevre koşulları ve yeni ihtiyaçlar çerçevesinde, uygulamalar sürekli gözden geçirilmektedir.⁶²

Kurumsal yönetim uygulamalarının temelini oluşturan Cadbury Raporu’nda; “Yönetim kurullarının sorumluluklarını yerine getirmede etki rol oynamaları, İngiltere’nin rekabetçi pozisyonunu belirler. Yönetim kurulları işletmelerini geleceğe taşımakta özgürdürler; ancak bu özgürlüklerini hesap verebilirlik çerçevesinde icra edebilirler. İyi bir kurumsal yönetimin özü budur” denilmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının temel mantığı, “uygula, uygulamıyorsan açıkla” düşüncesine dayanmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının dayandığı “uygula, uygulamıyorsan açıkla” mantığı doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler için gerekli hukuki çerçeve de oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim uygulamalarını düzenleyen ve birbirini destekleyen ayrı üç mevzuat vardır. Bunlar;

- Londra Borsası’nın, borsaya kote olan işletmelere getirdiği kurallar
- Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma kuralları
- Birleşik Kod ‘dur.

⁶² Birleşik Kod. The Combined Code On Corporate Governance. Financial Reporting Council, [http://www.frc.org.uk/documents/pagmanager/frc/Combined_Code_June_2008/Combined%20Code%20Web%20Optimized%20June%202008\(2\).pdf](http://www.frc.org.uk/documents/pagmanager/frc/Combined_Code_June_2008/Combined%20Code%20Web%20Optimized%20June%202008(2).pdf) (Ekim 2012,); Higgs Reports, Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors, Stationery Office, <http://www.berr.gov.uk/files/file23012.pdf> (Ekim 2012).

Bu üç uygulama kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumludur. Örneğin, şeffaflık ve kamuoyu aydınlatma ilkeleriyle ilgili uygulamaları işletmelerde denetim komitesi yerine getirmektedir. Aynı konu Birleşik Kod'da da yer almaktadır. Borsa kurallarına göre, işletmelerin yıllık faaliyet raporlarında kurumsal yönetim bildirilerinin bulunması zorunludur. Ayrıca; hissedar hakları, hissedarların özellikle oy kullanma hakları kapsamlı olarak düzenlenmiştir. Borsanın kurallarına göre; işletmeler borsada yaptıkları önemli işlemleri, genel kurulda hissedarların onayına sunmak zorundadırlar. Kurumsal yönetim uygulamaları, bağımsız düzenleyici otorite olan Finansal Raporlama Konseyi tarafından yürütülmektedir. İngiltere'de kurumsal yönetim ilkelerini düzenleyen "Birleşik Kod" iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar⁶³;

1. İşletmeler

2. Kurumsal hissedarlar (yatırımcılar) dır.

İşletmeler ana başlığı altında;

- a) Yönetim Kurulu üyeleri,
- b) Hak ve menfaatlerin belirlenmesi,
- c) Hesap verebilirlik ve denetim,
- d) Hissedarlarla ilişkiler,

konuları yer almaktadır.

Uygulamalarana hatlarıyla gözden geçirilecek olursa, işletmenin başarısında en büyük sorumluluğun yönetim kuruluna verildiği görülmektedir. Yönetim kurulunda denge ve kontroller;

- Yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığının (CEO) ayrılması,
- Yönetim kurulunda icracı olan ve olmayan bağımsız üyeler arasında denge güdülmesi,
- Güçlü bir, bağımsız denetim ve hak ve/veya menfaatler komitelerinin oluşturulması,
- Yönetim kurulunun her yıl kendi performansını değerlendirmesi konularına

⁶³Mallin C.A. **Handbook on International Corporate Governance Analysis**, 1. Basım, Edward Elgar Publishing, İngiltere 2010, s.4.

odaklanmıştır. İngiltere’de işletmenin yönetim kurulu başkanı, aksi belirtilmediği takdirde bağımsız sayılmamaktadırlar.

Uygulamalarda büyük işletmelerde yönetim kurulunun, başkan hariç, en az yarısının icracı olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerektiği, küçük işletmelerde ise, yönetim kurulunda en az iki bağımsız üye olması gerektiği belirtilmiştir. Yönetim kurulunda üç komiteye yer verilmektedir. Bunlar denetim komitesi, hak ve menfaatler komitesi ve atama komitesidir. Denetim komitesinin en az üç üyeden oluşması ve üyelerin de bağımsız ve icracı olmayan üyelerden seçilmesi gerekmektedir. Atama komitesi üyelerinin de çoğunluğunun bağımsız ve icracı olmayan üyelerden olması gerekmektedir. Son olarak, yönetim kurulunun en az üç bağımsız ve icracı olmayan üyelerden oluşan hak ve menfaatler komitesi kurması gerektiği belirtilmektedir.

Uygulamalarda hesap verebilirlik ve denetim başlıkları altında, yönetim kuruluna, işletmenin durumu ve hedefleri ile ilgili anlaşılabilir bir değerlendirme yapma sorumluluğu verilmektedir. Hissedarların yatırımları ve işletmenin varlıklarının korunması konusunda etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması da yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Yönetim kurulu bu sorumluluklarını, denetim komitesi kanalı ile ifa etmektedir. Yönetim kurulu başkanın başkanlığında icracı olmayan bağımsız üyelerle toplantı yapmaktadır⁶⁴.

Birleşik Kod, dünyada hemen hemen hiç bir kurumsal yönetim uygulamasında ele alınmamış bir biçimde, kurumsal yatırımcıların/hissedarların sorumluluklarını da düzenlemektedir. Kurumsal yatırımcılara, işletmelere, işletmelerin kurumsal yönetimi konusunda diyalog kurma sorumluluğunu vermektedir. Kurumsal yatırımcılardan; genel kurullara katılmaları, oylarını etkin bir şekilde kullanmaları istenmektedir. Ayrıca, temsil ettikleri diğer küçük yatırımcıların (müşterilerinin), taleplerinin uygulamaya dönüşmesinin takipçisi olmaları beklenmektedir⁶⁵.

⁶⁴Financial Reporting Council, “The Combined Code on Corporate Governance,” **FRC**, <http://www.frc.org.uk/Our-Work/CodesStandards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code.aspx> (2008).

⁶⁵ Parkinson J., Kelly G., “The Combined Code on Corporate Governance”, **The Political Quarterly**, Vol.70: 1, Ocak 1999, s.101-107.

1.4.1.2. Almanya’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Almanya’da kurumsal yönetim kodu ilk defa 26 Şubat 2002 tarihinde yayınlanmıştır. Uluslararası alandaki gelişmelere paralel olarak revize edilen kod en son 6 Haziran 2008 tarihinde yenilenmiştir. Kurumsal yönetim kodu da dâhil olmak üzere, kurumsal yönetim uygulamalarını üç ayrı hukuksal düzenleme etkilemektedir. Bunlar⁶⁶;

- CodeterminationAct(Ortak Karar Verme)
- Alman Anonim İşletmeler Kanunu
- Kurumsal Yönetim Kodu

Alman kurumsal yönetim kodunda, hissedar hakları ve genel kurul, icra kurulu ve gözetim kurulu arasındaki işbirliği, icra kurulu, şeffaflık, yıllık finansal raporlar ve denetim olmak üzere altı başlıkta yer almaktadır. Hissedarlar ve işçi temsilcilerinin ortak hareket etmesini zorunlu kılan “CodeterminationAct”e göre, 500’de fazla işçi çalıştıran işletmelerde işletmenin gözetim kurulu üyelerinin üçte biri işçi temsilcilerinden, 2000’den fazla işçi çalıştıran işletmelerde gözetim kurulunun üyelerinin yarısı hissedarların temsilcilerinden, diğer yarısı da işçi temsilcilerinden seçilmektedir. Alman anonim işletmeler hukukuna göre, iki kademeli yönetim kurulu uygulaması vardır. Birinci kademe, icra kuruludur. İkinci kademe ise gözetim kuruludur. İşletmenin günlük icraatından sorumlu olan icra kurulu üyelerinin bağımsız olması beklenmemektedir. İcra kurulu üyeleri gibi, gözetim kurulu üyeleri de genel kurul tarafından seçilmektedir. İcra kurulu üzerinde gözetim ve denetim faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için, gözetim kurulunda, yeterli sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunması gerektiği belirtilmektedir. Kanun, gözetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı konusunda açıkça herhangi bir zorunluluk getirmemektedir. Ancak aşağıda belirtilen maddeler ile “yeterince bağımsızlık” kriteri sağlanmaya çalışılmaktadır. Buna göre⁶⁷;

⁶⁶Strenger C., “Corporate Governance Standards: The Importance of Compliance and Main Issues in Germany”, **World bank/OECD The Global Corporate Governance Forum**, Mayıs 2010, s.5.

⁶⁷ Norton Rose, “German Stock Corporation Act- Aktiengesetz”, çev. Norton Rose, <http://www.nortonrosefulbright.com/files/german-stock-corporation-act-2010-english-translation-pdf-59656.pdf> (Aralık 2011).

- Gözetim kurulu üyeleri, aynı anda, aynı işletmenin icra kurulunda yer alamamaktadır.
- Eski icra kurulu üyeleri içinden en fazla iki kişi gözetim kurulunda yer alabilmektedir.
- Gözetim kurulu üyelerinin işletmeyle çıkar çatışmasına yol açabilecek hiç bir ilişki bulunmamalıdır.
- Gözetim kurulu üyeleri, rakip işletmelerin icra kurulu veya gözetim kurulunda yer alamazlar.

6 Haziran 2008 tarihinde revize edilen kurumsal yönetim kodu “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibine göre düzenlenmiştir. Kodda, icra kurulu ve gözetim kurulunun tanımı, görev ve sorumlulukları belirtildikten sonra, Avrupa’da, Almanya dışında da bir birçok ülkede uygulanan iki kademeli yönetim kurulu sisteminin giderek, tek kademeli sisteme (Anglo-Sakson sistemi) doğru kaydığı ifade edilmektedir. Ayrıca Alman işletmeleri isterlerse, Avrupa Birliği anonim işletme statüsünde işletme kurma hakkını seçebileceklerdir. Bu işletme statüsünde tek kademeli yönetim kurulu olduğu için, kod, Alman işletmelerinin, uluslararası kabul görmüş yönetim sistemlerine geçebileceklerini ifade etmektedir. İşletmeler her yıl, yönetim kurulu faaliyet raporunda, kurumsal yönetim raporlarını yayınlacaklardır. Raporda, hangi kurumsal yönetim ilkelerine uyulduğu, hangilerine uyulmadığı ve neden uyulmadığı açıklanacaktır. Ayrıca gözetim kurulu çalışma kurallarını yayınlacaktır. İcra kurulu üyelerinin hak ve menfaatleri gözetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Gözetim kurulunun hak ve menfaatleri ise genel kurul tarafından onaylanmaktadır. Hem icra kurulu üyelerine, hem de gözetim kurulu üyelerine verilen, performansa dayalı olan ve olmayan, bütün hak ve menfaatler, kurumsal yönetim raporunun bir parçası olarak faaliyet raporunda yer alacaktır. Ayrıca verilen hak ve menfaatlerin kişiler bazında dökümü yapılacaktır. İşletmeler kanunu tarafından kurulması zorunlu kılınan tek komite “uzlaştırma komitesidir”. Uzlaştırma komitesi, icra kurulu üyelerinin atanması veya görevden alınması konularında, gözetim kurulu üyeleri arasında doğabilecek ihtilafları çözmek amacıyla kurulmuştur⁶⁸.

⁶⁸Strenger C., s.6.

Kod, gözetim kurulunun ihtiyaç duyulan komiteleri (hak ve menfaatler, strateji, yatırımlar ve finansman gibi) kurabileceğini belirttiikten sonra, denetim komitesi ve atama komitesi kurulmasını ayrıca tavsiye etmektedir. Denetim komitesi, muhasebe ve denetim konularında bilgili ve deneyimli üyelerden oluşacaktır. Geçmiş icra kurulu üyeleri, denetim komitesinde yer alamayacaklardır. Gözetim kurulu başkanı denetim komitesi başkanı olamamaktadır. Atama komitesine ise, sadece hissedarların temsilcisi olan gözetim kurulu üyeleri seçilebileceklerdir. Ayrıca, Alman kanunlarına göre işletmenin denetim komitesinin seçimi genel kurul tarafından onaylanmaktadır⁶⁹.

1.4.1.3. Fransa’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Fransa’da uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin temelini ilk defa 1995 yılında hazırlanan ve 1999’da güncellenen Vienot Raporu ve 2002 yılında hazırlanan Bouton Raporu oluşturmuştur. Fransız özel sektörünün temsilcileri olan, AFEP (Association Française des Entreprises Privées), ve MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) tarafından halka açık işletmeler için hazırlanan ve son hali 2008’de yayınlanan kurumsal yönetim kodu daha önce hazırlanan iki raporu kapsamaktadır. Kod, işletmeler hukuku, sermaye piyasası mevzuatı dikkate alınarak hazırlanmıştır. AFEP ve MEDEF tarafından hazırlanan kodda, ağırlıklı olarak yönetim kurulunun oluşumu, üyelerin nitelikleri, görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Fransız hukukuna göre, çalışanların oluşturduğu “İs Konseyi”, yönetim kuruluna danışmanlık hizmeti vermektedir. Çalışan hissedarların toplam hisseleri, işletme sermayesinin yüzde üçünden fazla ise, çalışanlar işletme yönetim kurulunda bir veya daha fazla üye ile temsil edilmektedirler. Fransız işletmeler hukuku, işletmelere, iki kademeli yönetim kurulu ile tek kademeli yönetim kurulu arasında tercihte bulunma hakkını vermektedir. Kodda da belirtilmekle beraber, ilkeler tek kademeli yönetim kuruluna göre hazırlanmıştır. Yönetim kurulunun işleyiş kuralları olduğuna, kodda atıfta bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık kriteri, üyelerin işletmeyle, kararlarını etkileyebilecek herhangi bir ilişki içinde olmamaları şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bağımsız üyeler aynı zamanda icracı olmayan üyelerdir. Her ne kadar başarılı bir

⁶⁹ Patrick K, Bernd B., “Corporate Governance and Corporate Performance: A German Perspective”, **International Journal of Management Cases**, Vol.13: 3, 2011, s. 327-340.

yönetim kurulunun tek kriterinin bağımsızlık olmadığı belirtilse de, yönetim kurulunda çoğunluğunun bağımsız olması gerektiği tavsiye edilmektedir. Çok ortaklı işletmelerde, yönetim kurulunun en az yarısının, hâkim ortağın olduğu işletmelerde yönetim kurulunun en az üçte birinin bağımsız olması gerekmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri en fazla 12 yıl görev yapabilmektedirler. Son beş yılda işletmenin denetimini yapan bağımsız denetim şirketinde çalışmamış olmaları gerekmektedir⁷⁰.

Kodda, uluslararası uygulamalara paralel olarak, yönetim kurulunun denetim, atama ve hak ve menfaatler komitesi kurmasına yer verilmiştir. Denetim komitesinin üçte ikisinin, atama ve hak ve menfaatler komitesinin ise çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması tavsiye edilmiştir. Yönetim kurulu başkanı, CEO ve üst düzey yöneticilerin hak ve menfaatleri yönetim kurulu tarafından, bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin hak ve menfaatleri ise genel kurul tarafından belirlenmekte ve onaylanmaktadır. Bütün hak ve menfaatler kişi bazında faaliyet raporunun kurumsal yönetim ile ilgili bölümünde yayınlanmaktadır⁷¹.

Fransız kanunları, komitelere karar verme yetkisini vermemektedir. Bağımsız denetim kurumunun seçilmesi, ücretinin ödenmesi çalışmalarının takibi konusunda yetki işletmenin genel kuruluna, hissedarlara aittir. Yönetim kurulu, denetim komitesinden aldığı tavsiye doğrultusunda, genel kurulda seçilecek bağımsız denetçiye işletme ile ilgili görüş bildirir, denetçinin seçimi genel kurulda onaylanır. Ayrıca, büyük işletmelerin iki bağımsız denetim kurumuyla birlikte çalışması zorunludur. Bağımsız denetçiler, vergi konuları da dâhil olmak üzere, hiç bir konuda denetim dışı danışmanlık hizmetlerinde bulunamazlar. AFEP-MEDEF kurumsal yönetim ilkelerinde, yönetim kurulunun kendi performansını denetlemesi ve her üç yılda bir dışarıdan bir danışmana bir değerlendirme yaptırmayı ve bu konuda her yıl genel kurulda hissedarlara bilgi verilmesi tavsiye edilmektedir⁷².

⁷⁰ AFEP “Corporate Governance Principles Resulting From the Consolidation of the October 2003” **AFEP and MEDEF Report**, and the January 2007 and October 2008 AFEP and MEDEF Recommendations Concerning the Compensation of Executive Directors of Listed Companies. http://www.medef.fr/medias/files/140751_FICHIER_0.pdf (Ekim 2008).

⁷¹ Charreaux Gerald, Wirtz Peter, “Corporate Governance in France”, **Virtus Interpress**, Şubat 2007, s. 301-310.

⁷² AFEP ve MEDEF, “The Corporate of Listed Corporation”, http://www.ecgi.org/-codes/document/cg_oc03.pdf (Ekim 2003), Erişim Tarihi Ocak 2013, s.4.

New York Borsası kendisine kote bütün ABD işletmelerinin etik ve iş kurallarını kendi web sitelerinde yayınlamalarını istemesine karşın, Fransız kanunları böyle bir zorunluluk getirmemektedir. Ancak SEC (Securities and Exchange Commission), yerli yabancı bütün işletmelerden üst düzey yöneticilerin uymakla zorunlu olduğu etik kuralları, faaliyet raporunun bir bölümü olarak vermelerini ve web sitelerinde yayınlamalarını istemektedir⁷³.

1.4.2. ABD’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

ABD’de finansal piyasalarla ilgili oldukça gelişmiş uygulamalar bulunmaktadır. Federal kanunlar, işletmelerle ilgili göreceli olarak standartlaştırılmış bilgilerin yöneticiler tarafından kamuya açıklanmasını garanti eden bir uygulama öngörmektedir. Kanun ayrıca, işletmede bulundukları pozisyondan dolayı işletme ile ilgili özel bilgilere ulaşabilen kişiler tarafından hisse senetleri üzerinde gerçekleştirilebilecek işlemlerle ilgili hükümler de içermektedir.

ABD’de kurumsal yönetim uygulamaları geleneksel olarak, menkul kıymet ihraç eden işletmelerin yönetim belgelerine, anonim işletmeler hukukuna ve menkul kıymet ihraç eden işletmenin faaliyette bulunduğu eyaletin mahkemeleri tarafından alınan kararlara dayanmaktadır. ABD’nin 50 eyaletinde yürürlükte olan işletmeler kanunu birbirinden farklı özellikler göstermektedir. ABD’de geçerli eyalet yasalarına göre, yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları yönetim kurulunun dışında herhangi bir birime devredilmez. Ayrıca, ABD işletmelerinde yönetim kurulları, işletme yönetimini denetlemek, işletmenin stratejik planlarını gözden geçirmek gibi yönetim kurulundan beklenen fonksiyonları da yerine getirmektedirler⁷⁴.

2001 ve 2002 yılında ABD’de halka açık büyük işletmelerde yaşanan suiistimler sonrası iflaslar gerçekleşmiştir. Yaşanan suiistimler sonucunda, yapılan düzenlemelere rağmen kurumsal yönetim konusunda önemli başarısızlıkların ortaya çıktığı saptanmıştır. SEC (Securities and Exchange Commission), adalet bakanlığı ve diğer kamu kuruluşlarının ilgili birimleri bu başarısızlığın nedenleri konusunda ayrıntılı

⁷³ EFEP ve MEDEF, s.8.

⁷⁴Waring K., Pierce C., **The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide**, Institute of Directors, Kogan Page Ltd., 2005, s.180.

alışmalar yapmışlardır. Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda kurumsal yönetimin başarısızlığının, kurumsal yönetimin kötüye kullanılmasından, kurumsal yönetim sisteminin yürütölmesinden ve kontrol edilmesinden sorumlu üst düzey yöneticilerin, denetim komitelerinin, dış denetçilerin, yasal danışmanların ve diğierlerinin sorumluluklarından kaçınmalarından ve bazı durumlarda suç oluşturan durumlarda birlikte hareket etmelerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır⁷⁵.

Halka açık işletmelerin yöneticilerin suiistimalleri sonrası iflas etmelerinin ve kurumsal yönetim konusunda ortaya çıkan zayıflığın genel olarak kabul edilmesinin sonucu olarak, kurumsal sorumluluğun artırılması ve Amerikan pay sahiplerinin haklarının korunması amacıyla bir planın uygulanacağı ABD başkanı tarafından 7 Mart 2002 tarihinde kamuoyuna açıklanmıştır. Ülkenin en büyük işletmelerinden bazılarının karlarının gerçek bir şekilde kamuoyuna açıklamadıklarının ortaya çıkışı ve bu durumun yatırımcılara zarar verecek olması göz önüne alınarak plan oluşturulmuştur. Planda kurumsal yönetimin temel üç prensibi dikkate alınmıştır; bilginin doğruluğu ve ulaşılabilirliği, yönetimin sorumluluğu ve denetimin bağımsızlığı⁷⁶.

Amerikan tarihinin en büyük iki iflasın 2002 yılında yaşanmasından sonra, Senatör Paul S. Sarbanes ve Michel G. Oxley tarafından verilen yasa önergesinin 30 Temmuz 2002 tarihinde başkan George Bush tarafından imzalanması ile senatörlerin isimleri ile alınan SOX yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun daha önce bahsedilen çalışmalardan ayıran temel farklılığı da, işletmelerdeki üst yönetim ve diğier yöneticilerin yasada belirtilen kurallara uymaması durumunda ağır ceza yaptırımlarla karşılaşacak olmalarıdır⁷⁷.

SOX toplam dokuz bölümden oluşmaktadır. Kanunun birinci bölümünde, muhasebe denetimi ve gözetimi, ikinci bölümde denetçilerin bağımsızlığı, üçüncü ve dördüncü bölümde kurumsal sorumluluk ile dış denetçilerin rolleri incelenmiştir. Beşinci ve altıncı bölümlerde finansal analizlerden kaynaklanan çalışmalar ile

⁷⁵ U.S. Securities and Exchange Commission, **Policy Measurements To Rebuild Confident In Financial Markets and to Improve Governance of and By Institutional Investors-USA: Recent Corporate Governance Development**, ABD, Nisan 2003, s.18.

⁷⁶ Paul U. Ve Diğierleri, **International CorporateGovernanceAfterSarbanes-Oxley**, 1. Basım, ABD:JohnWiley&Sons, Inc., 2006, s.9.

⁷⁷ Jackson M. Peggy, **Sarbanes-OxleyFor Small Business**, New Jersey, John Wiley&Sons, 2006, s.7.

komisyonların kaynakları ve yetkileri, yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu bölümlerde de işletmelerin dolandırıcılık, yanıltma gibi durumlarda cezai sorumlulukları ve yaptırımlardan bahsetmektedir. Yine bu bölümde işletmelerdeki etik/yasal olmayan durumların bildirilmesini amaçlayan, çalışanların etik dışı işlemleri bildirme yükümlülüğü ve onların bu yükümlülüklerini yerine getirmeleri karşılığında yasal açıdan korunmaları hakkında bahsedilmiştir⁷⁸.

SOX ile kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında getirilen belli başlı düzenlemeler aşağıda yer almaktadır⁷⁹:

- Denetim komitelerine verilen önemin artırılması
- Denetçilerin bağımsızlığının sağlanması
- Kamuya açıklanacak finansal bilgilerin işletme yöneticisi, çalışanı ve avukatlarının imzaları ile onaylanarak açıklanması konusunda kurumsal sorumluluk yüklenmesi
- Dış denetçilerin ve denetim işletmelerinin denetim dışı hizmetlerine ilişkin sınırlar getirilmesi
- Kamunun eş zamanlı aydınlatılmasına ilişkin düzenlemeler
- Kamuya açıklanacak bilgilerin periyodik raporlarla yapılması konusunda yükümlülükler getirilmesi
- Kamuyu aydınlatma konusunda, işletme içi ve dışı denetçilerle yaşanabilecek çıkar çatışmalarını önleyecek düzenlemelerin belirtilmesi
- Bilanço dışı işlemlerin ve önceden görülebilen finansal sonuçlara ilişkin daha sıkı kurallar öngörülmesi
- Analizciler tarafından yatırımcılara yapılabilecek önerilerden kaynaklanabilecek çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik düzenlemeler
- İşletmelerdeki etik/yasal olmayan durumların bildirilmesini amaçlayan, çalışanların etik/yasal dışı işlemleri bildirme yükümlülüğü ve onların bu yükümlülüklerini yerine getirmeleri karşılığında yasal açıdan korunmalarını artırıcı önlemler.

⁷⁸ Eroğlu Alp Cengiz, “Sarbanes-Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına Getirdikleri”, **SPK, Meslek Personeli Derneği Dergisi**, Vol.7, 2003, s.14.

⁷⁹ KYD, “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, KYD Yayınları, İstanbul, 2005, s.9.

SOX, ABD'deki halka açık işletmeler açısından kurumsal yönetime ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin standartları önemli ölçüde yükseltmiştir. Kurumsal performanslarını yükseltebilmek amacıyla pek çok işletme yasada öngörülen maddeleri uygulamaya geçmiştir. ABD'de günümüzde halka açık işletmelerden sonra küçük ölçekli ve hatta aile işletmelerinde dahi Sarbanes-Oxley uygulamalarının kurumsal gelişim ve performans yönetim aracı olarak kullanılması yaygınlaştırmakta ve bu konuda işletmelere yol gösterici nitelikte çeşitli yayınlar ve danışmanlık hizmetleri bulunmaktadır.

1.4.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de aile işletmeleri ülkedeki ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Aile işletmeleri kurumsallaşmaya önem vermedikleri için genellikle yaşamlarını kısa olmaktadır. Dünya genelinde aile işletmelerinin ömürlerinde bakıldığında Türkiye’deki işletmelere göre önemli bir farklılık göstermedikleri görülmektedir. Türkiye’de ve dünyada aile işletmelerinin ömürlerinin genelinde 25-30 yıl olduğu görülmektedir. Dünyada ve Türkiye’de söz konusu süreden çok daha fazla ömürlerini devam ettiren işletme örnekleri görmek de mümkündür⁸⁰.

Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsal yönetim ile ilgili uygulamaları ileri düzeyde değildir. Söz konusu işletmelerin birçoğu patron işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak, halka açılarak BIST’te hisse senetleri işlem gören aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamalarını görmek mümkündür. Söz konusu uygulamaların birçoğunun düzenleyici ve denetleyici kurumların yaptıkları düzenlemelere uyum sağlayabilmek amacıyla yapıldığı söylenebilir. Bunun dışında, kurumsal yönetimin tüm gereklerini yerine getirmek konusunda istekli ve bu konuda oldukça mesafe almış Türk işletmelerini de görmek mümkündür⁸¹.

⁸⁰ Alayoğlu N., **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Kasım 2003, s.2.

⁸¹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, **Türkiye, Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim**, Haziran 2007, s. 10.

Kurumsallaşmayla işletmedeki faaliyetlerin ve işletme yönetiminin bir sistem çerçevesinde bütünleşmesi anlaşılmaktadır. Söz konusu sistemin parçalarını oluşturan her bir parçanın sistemin bütünündeki rolünün ve görevinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Kurumsallaşmayla işletmenin amaçlarına uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, her bir parçanın iş ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi, amaçlara yönelik olarak işletme içi düzenlemelerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel yönetime geçilmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal yönetim ise, kurumsallaşmadan farklı olarak “sahiplik” kavramını ön plana çıkarmaktadır. Kurumsal yönetimde, işletmede hisse senedi sahibi olan pay sahiplerinin haklarının korunması ve bu hakların kullanılmasını kolaylaştırmaya yönelik sistemlerin kurulması amaçlanmaktadır⁸².

1.4.3.1. TÜSİAD’ın Çalışmaları

Kurumsal yönetimin geliştirilmesine yönelik olarak Aralık 2002’de Türk Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin önemli olduğu düşüncesinden yola çıkarak “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı rapor yayınlanmıştır. Bu çalışma, “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir işletmede oluşabilmesi için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin gerek yerleşmesi, gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerinde odaklanmaktadır. Yayınlanan kodun, başta halka açık işletmeler olmak üzere, diğer tüm işletmelerin yönetim kurullarının yapısı ve işleyişiyle ilgili ilkelerin gönüllü olarak uygulanmasında bir kılavuz olması amaçlanmıştır. İşletme yapılanmalarının, örgüt kültürünün, stratejisinin, değerlerinin, süreçlerinin işletmeler arasında farklılık göstereceği dikkate alınarak, yayınlanan kodda uygulanması istenen ana ilkelere aykırı olmamak üzere tüm işletmelerin kendilerine özgü uygulamalara gidebileceği ifade edilmiştir. Aşağıdaki başlıklar altında kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin uygulamalara yer verilmiştir⁸³:

⁸² Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, s.17.

⁸³ TÜSİAD, **Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, TÜSİAD, İstanbul, Aralık 2002, s.7.

1. Yönetim kurulu ve sorumlulukları,
2. Yönetim kurulu üyeliği kriterleri,
3. Yönetim kurulu üyelik yapısı,
4. Yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, daveti ve intibakı,
5. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması
6. Yönetim kurulu başkanının rolü,
7. Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması,
8. Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları,
9. Yeniden seçilme ve emeklilik,
10. Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi,
11. Yönetim kurulunun ve icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi,
12. Yönetim kurulunun pay sahipleri, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri,
13. Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığı
14. Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi,
15. Yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususlar.

TÜSİAD tarafından hazırlanan bir diğer çalışma Haziran 2005 tarihli “Sermaye Piyasaları İçin Örnek İşletme Yapısı” raporudur. Çalışmanın temel amacı, Türk işletmelere dünya çapında rekabet gücü kazandırabilmek amacıyla iyi kurumsal yönetim uygulamalarını tanıtmak ve işletmelerin büyüme ve uzun vadeli kurumsal başarı için ihtiyaç duydukları fonlama kaynaklarıyla ilgili beklentilerini daha iyi anlamalarını sağlayabilmek olarak özetlenebilir. Rapor, bu amaç doğrultusunda hazırlanmış ve bu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili, konu başlıkları ile bunların ne olduğunu kısaca özetleyen bir kılavuz olarak düşünülebilir⁸⁴.

1.4.3.2. SPK’nın Çalışmaları

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nın kurumsal yönetimle ilgili olarak geliştirdiği *Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi*, Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları ortaya koyması açısından önemli bir çalışmadır. İlkeler esas olarak halka açık işletmeler için hazırlanmıştır. Rehberde yer alan ilkeler kamuda veya özel sektörde

⁸⁴ TÜSİAD, s.10

faaliyet gösteren diğer anonim işletmeler tarafından da uygulanabilir ilkelerdir. Rehber halka açık işletmelerden başlamak üzere en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin, bu amaçla kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesinin ve uygulamanın incelenmesinin günümüzün gereği haline geldiği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Rehberin hazırlanmasında birçok ülkenin uygulamaları incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen uygulamalar dikkate alınmıştır.

Uygulamada yer alan temel düşünce, “uygula, uygulamıyorsan açıkla” yaklaşımıdır. Buna göre, halka açık işletmeler tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması zorunlu değildir. Ancak, ilkelerin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmadıysa uygulanmamasına ilişkin gerekçeli açıklama zorunluğu bulunmaktadır. Böylece yaşanan çıkar çatışmalarının işletmenin kurumsal performansı üzerindeki etkisinin azaltılması düşünülmektedir. Ayrıca, gerekçeli açıklamaya yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve kamuya duyurulması öngörülmektedir. İlkelerin uygulanmasının başlangıçta halka açık işletmelerde ve sonrasında tüm işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılabilmesi amacıyla gerekli düzenlemelerin SPK tarafından yapılması önerilmektedir. Bu bağlamda, SPK halka açık işletmelerin faaliyet raporlarında ek olarak, “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” hazırlama mecburiyetine ilişkin 10 Aralık 2004 tarihli kararını kamuoyuna duyurmuştur⁸⁵.

İlkelerin uygulamasıyla ilgili önerilerin bazılarının yanına söz konusu önerinin tavsiye niteliğinde olduğunun belirtilmesi amacıyla (T)harfî konulmuştur. Dolayısıyla, işletmeler tarafından tavsiye niteliğindeki önerilere uymadıkları takdirde herhangi bir açıklamayapma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak, orta ve uzun vadede, tavsiye niteliğindeki önerilerin de “uygula, uygulamıyorsan açıkla” kapsamında değerlendirilmesinin söz konusu olabileceği ifade edilmiştir.

İlkelerin uygulamasıyla ilgili öneriler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleriyle yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Şöyle ki⁸⁶:

⁸⁵ Kayacan M., “Ulusal Sermaye Piyasalarımızda Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi ve Etik”, **İMKB Kurumsal Yönetim ve Etik Konferansı**, İstanbul, 9 Kasım 2007, s.22.

⁸⁶ Sermaye Piyasası Kurulu, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri**” Temmuz 2003, s.1-60.

Bölüm I – Pay Sahipleri

1. Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması,
2. Bilgi alma ve inceleme hakkı,
3. Genel kurula katılım hakkı,
4. Oy hakkı,
5. Azınlık hakları
6. Kar payı hakkı,
7. Payların devri,
8. Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi,

Bölüm II – Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

1. Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları,
2. İşletme ile pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerinin kamuya açıklanması,
3. Kamunun aydınlatılmasında periyodik mali tablo ve raporlar,
4. Bağımsız denetimin işlevi,
5. Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti,
6. Kamuya açıklanması gereken önemli olaylar ve gelişmeler,

Bölüm III – Menfaat Sahipleri

1. Menfaat sahiplerine ilişkin işletme politikası,
2. Menfaat sahiplerinin işletme yönetimine katılımının desteklenmesi,
3. İşletme mal varlığının korunması,
4. İşletmenin insan kaynakları politikası,
5. Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler,
6. Etik kurallar,
7. Sosyal sorumluluk,

Bölüm VI – Yönetim Kurulu

1. Yönetim kurulunun temel fonksiyonları,
2. Yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları,
3. Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi,
4. Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar,
5. Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı,
6. Yöneticiler.

1.4.3.3. Diğer Çalışmalar

Ülkemizde kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalara diğer bir örnek olarak, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (KYD) işletmelerin yüksek performanslı, rekabetçi, iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla artı değer yaratan kurumlar haline gelmesi için OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerini Türkçeye çevirerek Ocak 2005'te yayınlamıştır⁸⁷. KYD, Boston ConsultingGroup işbirliği ile Eylül 2004 – Şubat 2005 tarihleri arasında yaptığı ve kurumsal yönetim uygulamalarının işletmelerin uzun vadede performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçladığı araştırmada, Türkiye kurumsal yönetim alanındaki uygulama ve gelişmeler araştırmış ve sonuçları “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” adlı bir rapor ile yayınlamıştır. Toplam 123 işletme tarafından yanıtlanan ankete ilişkin raporda, SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ile OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinin önemli ölçüde benzer yaklaşıma sahip olduğu belirtilmiştir. Devamında her iki kodun da kurumsal yönetim çerçevesi, hissedar hakları ve hissedarla ilişkiler, paydaşlar, kamuoyunu bilgilendirme/şeffaflık ve kurulu yapısı ve sorumlulukları olmak üzere beş ana bölümden oluştuğu ifade edilmiştir. Raporda dikkat çekici noktalardan biri, işletmelerin SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları ancak, bu ilkelerin ne şekilde hayata geçirileceği ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarıdır. Temel hissedar haklarının korunduğu ancak bunun öncelikle ana hissedarlar için geçerli olduğunu açıklamaktadır. Katılımcıların çoğu Türkiye’de kamuoyu bilgilendirme/şeffaflık konusunda ciddi eksiklerin olduğunu ve belli bir düzeyde şeffaflığın yasal olarak tüm işletmelere zorunlu tutulması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Katılımcıların %91 Türkiye’de şeffaflığın çok sınırlı düzeyde olduğunu ve bu sorun çözülmedikçe kurumsal yönetim konusunda yapısal adımlar atılmasının zorluğundan bahsetmişlerdir⁸⁸.

⁸⁷ SPK, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, Ocak 2005. <http://www.spk.gov.tr> (Şubat 2013).

⁸⁸ KYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul 2005, s.4-5.

1.4.4. Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Karşılaştırılması

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkması ve öneminin artmasıyla birlikte bu konuda yapılan akademik çalışmalar artmıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak birçok ülkede kurumsal yönetimle ilgili standartlar belirlenmiş ve kurumsal yönetim ilkeleri veya kodları adı altında hukuki düzenlemelere gidilmiştir. Söz konusu ülke düzenlemeleri dışında birçok ulusal ve uluslararası kuruluşlar da kendi kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamışlardır. Uluslararası düzeyde en çok kabul gören ve ülkeler tarafından en fazla referans kaynağı olarak kullanılan kurumsal yönetim ilkeleri OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004'te tekrar gözden geçirilerek vize edilen kurumsal yönetim ilkeleri olmuştur.

Kurumsal yönetim uygulamaları konusunda önemli ilerlemeler sağlayan ABD, İngiltere, Almanya, Fransa'nın kurumsal yönetim durumlarının karşılaştırmalı tablosu aşağıda verilmektedir⁸⁹.

TABLO 1: KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

	ABD	İngiltere	Almanya	Fransa
İlkeleri Yayınlayan Kurum	Özel Sektör/ Sivil Toplum Kuruluşları	Düzenleyici Otorite	Kamu	Sivil Toplum Kuruluşları
Yasal Düzenleme Olup Olmadığı (Evet/Hayır)	Hayır	Evet	Evet	Hayır
Kabul Edilen İlkelerin Sayısı (Bir/Birden Fazla)	Birden Fazla	Bir	Bir	Birden Fazla
İlkelerin Uygulama Zorunluluğu (Zorunlu/İhtiyari/ "Uygula ya da Açıkla" prensibi)	Zorunlu/ İhtiyari	İhtiyari/ "Uygula ya da Açıkla Prensibi"	İhtiyari/ "Uygula ya da Açıkla Prensibi"	İhtiyari

Kaynak: Güçlü Hakan, s.13

⁸⁹ Güçlü H., s. 13.

1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Kurumsal yönetimin özellikle son yıllarda tüm dünyada giderek önem kazanması büyük oranda küreselleşmeden kaynaklanmaktadır. Büyük kurumsal yatırım fonları, kaynakları iyi yönetilen işletmelere yöneltmekte ısrarcı olduklarından bu fonlardan yararlanmak isteyen işletmeler kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermek zorundadırlar. Kurumsal yönetimin önem kazanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁹⁰:

- Büyük işletmelerde yaşanan yolsuzlukların ve iflasların nedenleri arasında, bu işletmelerin kötü yönetilmesinin ilk sırada yer alması,
- Emeklilik fonları ve sigorta işletmeleri gibi kurumsal yatırımcıların fonlarını sermaye piyasasında yer almak istedikleri hisse senetlerine yöneltmesi, yani pay sahipleri içinde kurumsal yatırımcıların oranının giderek artması,
- Kurumsal yatırımcıların, yatırım yapmak için kendilerini güvende hissettikleri işletmeleri tercih etmeleri,
- Aile şirketlerinin, kuşaklar boyu yaşayabilmesi için kurumsallaşmaları gerektiğinin bilincine varmaları,
- İletişim teknolojileri doğrultusunda kurumsal yönetim kapsamında oluşan bilgi birikiminin tüm dünyaya hızla yayılması,
- Ülkelerinde ekonomik istikrar isteyen kamu otoritelerinin, kurumsal yönetim alanında zorlayıcı düzenlemeler yapmaları.

1.5.1. İşletmeler Açısından

İşletmenin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermesinin nedeni, verimli, etkin ve iktisadi yönetilmek istenmesidir. Verimli ve etkin yönetilen bir işletmenin kurumsal performansı doğal olarak yüksek olacaktır. Ayrıca çıkar grupları arasında uzlaşma ve uyum oluşturularak, çatışma maliyetlerinden kaçınabilecek ve

⁹⁰Mallin Christine, “The Relationship Between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure”, **Selected Issue in Corporation Governance**, OECD, New York, 2003, s. 2.

işletmenin sağlıklı olarak büyüyebilmesi gerçekleştirilebilecektir. Bu da işletmenin yaşamını olumlu yönde etkileyecektir.

Kurumsal yönetimin; pay sahipleri, hak sahipleri ve söz sahipleri açısından da çeşitli faydaları bulunmaktadır. Örneğin, yetki ve sorumlulukların belli olduğu ve çalışan haklarının güvence altında olduğu bir işletme çalışanlar için cazibe merkezidir. Böyle bir işletmede çalışmak ücretin yanı sıra büyük bir tatmin düzeyi de sağlayabilecektir. Kurumsal yönetim işletmeler açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁹¹:

- Düşük maliyetli finansman olanakları,
- Kaynakların etkin kullanımı,
- Finansal hedeflere ulaşmada yüksek başarı,
- İşletmenin uzun süre yaşayabilmesi,
- Örgüt içi yolsuzlukları önlenmesi.

1.5.2. Yatırımcılar Açısından

Şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve adillik olarak sıralanan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, işletmelerde öncelikle sağlıklı bir finansal ve mali işler uygulama ve raporlaması zorunlu kılmaktadır. Bu sağlıklı uygulama ve raporlama sistemi, yatırımı olan ya da yatırım yapmayı düşünen büyük girişimci ve/veya küçük tasarruf sahibine işletmenin mali tabloları doğrultusunda kurumsal performansı hakkında güvenilir bilgi verecektir. Güvenin sermaye piyasalarındaki ve yatırım kararlarındaki en önemli unsurlardan biri olduğu bilinen bir gerçektir. Birikiminin işletme yönetiminin keyfi uygulamaları ve benzer nedenlerle boşa gitmeyeceğini düşünen yatırımcılar, özellikle adillik ilkesi gereği, payı oranında temsil edilebileceğini; şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda da doğru ve güncel bilgiye ulaşarak,

⁹¹Millstein Ira, “Corporate Governance: The Role Of Markets Forces”, **OECD Observer**, 2000, Vol.221: 222, s.3;

yatırımının getirisini değerlendirebileceğini düşünerek yatırım kararını özgürce verilebilecektir⁹².

Kurumsal yönetim uygulamaları, işletme yönetiminde farklı menfaat gruplarını temsil eden; yönetim kurulu, icra kurulu ve çalışanlar arasındaki hak ve sorumlulukları düzenlemekte ve, işletmedeki işlerin etik kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlayarak karar alma sürecini desteklemektedir. Etik kurallar çerçevesinde yönetilen bir işletmenin ise yatırımcılar açısından güven ortamı oluşturabileceği ve bunun kurumsal performansı olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Uluslararası yatırımcıların yatırım yapmak için aradıkları şartların başında, ilgili işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı gelmektedir. Bu bağlamda, uluslararası yatırımcıların genellikle kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan işletmelere yatırımdan kaçındıkları ya da bu işletmelerde sahip oldukları hisse miktarlarını azalttıkları saptanmıştır⁹³.

1.5.3. Paydaşlar (Menfaat Sahipleri) Açısından

Kurumsal yönetimin uygulanması doğrultusunda, örgüt kültürü kalitesi yüksek olan işletmelerde yaratılan katma değer nasıl bölüşüleceği ve yönetileceği önceden belirlenmiştir. Ayrıca bu konuda ilgili paydaşların (menfaat sahiplerinin) daha fazla söz sahibi olmak istemelerine de olanak tanınmıştır. Bu bağlamda; işletme çalışanları, tedarikçiler, müşteriler, toplum ve ülke olarak sıralayabileceğimiz menfaat sahipleri, uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinden kendi lehlerine çeşitli faydalar sağlamaktadırlar⁹⁴.

1.5.3.1. Çalışanlar Açısından

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, çalışanlara iş yaşamının kalitesi ve güvenliği açısından bazı önemli faydalar öngörmektedir. Şöyle ki çalışanların yönetime

⁹²McKinsey & Company, “Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance”, **McKinsey & Co. Publications**, Chicago, 2002, s. 2.

⁹³Hasanefendioğlu Devrim, “Kurumsal Yönetim”, **Vergi Dünyası Dergisi**, Vol. 275, Temmuz 2004, s. 79.

⁹⁴Hasanefendioğlu D.

katılımı gerçekleşebilmekte, iş görme ediminden kaynaklanan hakları koruyabilmekte ve keyfi yönetim uygulamalarının önlenmesiyle iş güvenceleri sağlayabilmektedir. Kurumsal yönetim aynı zamanda işletmelerin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için gerekli performans kriterlerini ve ölçüm yöntemlerini de ortaya koyduğundan, işletmeyi yöneten yöneticilerin performans değerlendirmeleri objektif olarak yapılabilmekte ve bu da denetim mekanizmasını kolaylaştırmaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, yöneticilerin keyfi uygulamalarını önlemeye, suiistimalleri önleme ve/veya azaltmaya yardımcı olabilmektedir⁹⁵.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları nedeniyle pazardaki itibarı ve tanınması (reputation) yüksek olacağından, bu işletmeler işgücü piyasasından daha kolay nitelikli eleman bulabilecekler, çalışanların işe devamsızlık ve işten ayrılma oranları daha düşük, örgütsel bağlılıkları ve vatandaşlıkları daha yüksek olacaktır. İş gücü pazarındaki yetkinlik düzeyi yüksek çalışanlar kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeler tarafından tercih edileceğinden, bu alandaki rekabet artacak ve işletmeler insan kaynağı sermayelerini güçlendirebilmek için daha iyi çalışma koşulları sunacak ve çalışma ortamı konusunda daha sorumlu davranmaya çalışacaklardır⁹⁶.

1.5.3.2. Diğer Paydaşlar Açısından

Yatırımcıların, kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemiş işletmelere sahip olan ülkelere daha çok ilgi duydukları ve bu ülkelere daha sıcak baktıkları düşünülmektedir. Uzun vadeli sermaye girişinin arttığı ülkelerde ekonomik düzendeki istikrarı koruyabilmenin daha kolay olduğu değerlendirilmektedir⁹⁷.

Devlet açısından bakıldığında; işletmelerin faaliyet ve mali tablolarının daha şeffaf hale gelmesi vergi denetimlerini yaygınlaştıracak, kolaylaştıracak ve

⁹⁵Ribstein E. Larry, "Accountability and Responsibility in Corporate Governance", **Notre Dame Law Review, University of Dame Publication, Indiana-USA**, 2002, s.32.

⁹⁶Ribstein E. Larry, s.89.

⁹⁷ Kahraman Cüneyt, **Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2008, s. 25.

etkinleştirecektir. Bu bağlamda, vergi incelemesine yapılan mükellef sayısını artacak ve ekonomide kayıt dışılık azalabilecektir⁹⁸.

Hisse senetlerinin haklarının iyi korunması, sermaye piyasalarının bir gelişmişlik göstergesi olduğundan, kurumsal yönetim uygulamalarıyla hissedarların hakları güvence altına alınacak ve sermaye piyasalarının gelişimine katkıda bulunulacaktır. Sermaye piyasalarındaki gelişme, iç yatırımcıyı da yatırıma yani tasarrufa yönlelteceğinden, yurt içi tasarrufların artışına neden olacaktır. Finansman olanaklarının artışı, yatırımların artışına yol açacağından, işletmeler yeni yatırımlara yönelebilecek, bu sayede yeni istihdam olanakları yaratılabilecektir⁹⁹.

Müşteriler açısından bakıldığında; günümüzde müşteriler genellikle sadece ürünün tasarımı ve fiyatıyla ilgili değil, ürünün üretim ve kullanım aşamasında çevreye verdiği zararlar da ilgilenmekte ve çevreye dost ürünleri seçmektedirler. Ayrıca, internet teknolojisinin sağladığı olanaklar doğrultusunda müşteriler artık pazardaki ürünlerin üretim süreci hakkında detaylı bilgiye ulaşabilmektedir. Müşterilerin bilgiye hızlı olarak ulaşabilmeleri işletmeleri sosyal sorumlulukları konusunda daha duyarlı davranmaya itmektedir. İşletmeler sadece kısa dönemli karlarını yükseltecek ürünler yerine, uzun dönemli karlarını destekleyecek, kurumsal sosyal sorumluluklarına uygun, çevreye dost ürünleri müşterilerinin beğenisine sunulmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması nedeniyle müşteriler hem kendi gereksinimlerini uygun fiyatla karşılayacak ürünlerle buluşabilmekte, hem de sosyal sorumluluk gereği ürünlerin üretimi ve kullanımı aşamasında çevreye en az zararın verilmesini dolaylı olarak sağlamaktadırlar¹⁰⁰.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının işletmenin faaliyette bulunduğu yöredeki halk ve sivil toplum kuruluşları açısından yararları söz konusudur. İşletmeler faaliyette bulundukları coğrafi yöredeki yerel halkla iyi ilişkiler kurmayı ve gerek istihdam açısından, gerekse üretimin gerçekleştirebilmesi için gerekli olan tedarik zincirinin oluşturulması açısından, bulundukları yöreye ve orada yaşayanlara zarar

⁹⁸Hasanefendioğlu, s. 26

⁹⁹ Aktan Coşkun Can, s.18.

¹⁰⁰Ribstein E. Larry, s.94.

vermeden üretimlerini sürdürmeye çalışırlar. Kurumsal yönetim bu bağlamda yöre insanına doğrudan ve dolaylı faydalar sağlayabilmektedir. Sivil toplum kuruluşları yasalar kapsamında işletmelerden kurumsal sosyal sorumlulukları çevresinde bazı taleplerde bulunabilmekte ve baskı grubu oluşturabilmektedir. Ulusal pazar dışında, uluslararası pazarlarda da faaliyette bulunmak isteyen işletmeler, sivil toplum kuruluşlarının bu konudaki duyarlılıkları gereği, onları karşılına almak istemediklerinden, genellikle uzlaşarak faaliyetlerini sürdürme yolunu seçmektedirler. Çeşitli ülkeler tarafından yasalaştırılmadan önce, uluslararası iş konseyi benzeri kurumların “sürdürebilir gelişme” konusundaki talepleri, iş dünyasında kabul görmüş ve işletmeler uygulamalarını onların talepleri doğrultusunda şekillendirmiştir¹⁰¹.

1.5.4. Ülke Ekonomisi Açısından

Kurumsal yönetimin faydalarını ülke ekonomisi açısından aşağıda görüldüğü gibi değerlendirebiliriz¹⁰²:

- Ülke imajının iyileşmesi,
- Yerli fonların yurt dışına çıkışının önlenmesi,
- Yabancı doğrudan yatırımların artması,
- Sermaye piyasalarının gelişmesi ve ekonominin rekabet gücünün artması,
- Krizlerin daha az hasarla atlatılması,
- Kaynakların daha etkin dağılımı ve
- Daha yüksek bir refah seviyesine ulaşılması.

Ayrıca kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyüme doğrultusunda ülke riskinin azaltılmasına da yardımcı olmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri özelleştirme ve vergilendirme açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu ilkelere uyulması, özelleştirme kapsamındaki işletmelerin daha verimli ve şeffaf olmalarını sağlayarak gerek blok satışlarda, gerekse halka arzlarda talebin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, bir ülkede kurumsal yönetim

¹⁰¹ Aktan Coşkun Can, s.28.

¹⁰² Özsoy Zeynep, **Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kuruları**, İmge Kitapevi Yayınları, Nisan 2011, s. 50.

ilkelerinin yerleşmesi, işletmelerin daha şeffaf olmasına ve işlemlerinin kayıt altına alınmasına da yardımcı olmaktadır. Böylece vergi tabanı daha sağlıklı bir görünüm kazanmakta, vergi gelirleri artmakta ve kamu finansmanı daha güvenilir temellere oturmaktadır. Kamu maliyesindeki iyileşmeyle birlikte, kamunun borçlanma maliyetleri de önemli ölçüde düşmektedir. Ayrıca bu ilkeler, başta özelleştirme kapsamındaki şirketler olmak üzere, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren şirketler tarafından uygulandığında, kötü yönetim ve haksız kazanç nedeniyle ortaya çıkan verimsizlik ve zararlar ortadan kalkmakta, ekonomi dinamizm kazanmaktadır¹⁰³.

¹⁰³ Cansızlar Doğan, “Kurumsal Yönetim ve Vergilendirme”,**İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Bölümü, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Serisi**, Temmuz 2004, s. 98.

2. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

‘Citius, Altius, Fortius’ yani bir öncekinden daha hızlı, daha yüksek ve daha kuvvetli olmak üzere sürekli yarışı ifade eden Olimpiyat Oyunları’nın bu meşhur sloganını, günümüz işletme dünyası için “daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk” şeklinde söylemek mümkündür. Gerçekten de global dünyada işletmeler, rekabet güçlerini korumak ve arttırmak için daha kaliteli bir ürünü daha ucuza ve diğerlerinden daha çabuk üretmek zorunda kalmaktadırlar¹⁰⁴.

Günümüz dünyasında işletmelerin sayısız hedeflerigerçekleştirmek için güçleri tek başına yetersiz kalmakta, işbirliklerine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin başlıca stratejik hedefleri arasında; büyüme, giderleri azaltma, yeni temel yetenekler, yeni ürünler ve/veya yeni pazarlar edinme ve riskleri azaltma sayılabilir¹⁰⁵.

Pazara uygun ürünü geliştirebilmeyi ve hangi yöntemlerle pazarlamak gerektiğini bilmek zorunda olan işletmeler, müşteriyle işbirliğine girerek pazar ile ilgili bilgiler edinirler ve yeni pazarlara girerken rakipleri karşısında fark yaratacak ürünleri hangi etkin yöntemlerle pazarlamaları gerektiğini öğrenirler¹⁰⁶.

Yeni teknolojilere geçişlerin ve teknolojik gelişmelerin hızla artması bir çok sektörde stratejik işbirliklerini başarı için kaçınılmaz kılmıştır. Bu da, maliyet temelli geleneksel işbirliklerinin (costdriven) bilgi yoğun (knowledgeintensive) işbirlikleriyle yer değiştirmesine neden olmuştur. Bu işbirliklerinin başlıca amacı, diğer tarafın organizasyon yapısını ve işleyişini öğrenmektir. İşletmenin bağımsızlığını ve örgütsel kimliğini kaybetmemesi için geçici bir süre için stratejik işbirliklerine başvurulması gerektiği düşüncesi günümüzde artık geçerli değildir. Günümüzde gerçekleştirilen stratejik işbirliklerin çok küçük bir oranı satın almalara veya birleşmelere dönüşmektedir. Bu nedenle stratejik işbirlikleri yeni ekonominin parçası ve örgütlenme

¹⁰⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.443.

¹⁰⁵ James D. Bamford, Benjamin Gomes-Casseres and Michael S. Robinson, **Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization**, First Edition, San Francisco: John Wiley & Sons, 2003, s.12.

¹⁰⁶ Hiroshi Yasuda and Junichi Iijima, ‘Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry’, **Technovation**, 30 October 2003, s.5.

türlerinden biri haline gelmiştir¹⁰⁷. Örneğin; Toyota, otomotiv sektöründe yer alan parça tedarikçileriyle yapmış olduğu uzun süreli stratejik işbirlikleri için bir ağ (network) kurmuştur¹⁰⁸. Yakın zamanda yapılan değerlendirmeler doğrultusunda stratejik işbirliklerinin; hem yeni, hem de eski ekonomi açısından stratejik işbirliklerin katma değer yaratabilmek (valuecreation) için kullandıkları en güçlü yöntem olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, sadece 2000 yılında dünyada stratejik işbirliği sayısı 10.200'den fazla olmuştur. Dünya genelinde en iyi 500 işletmeden her birinin ortalama 60 stratejik işbirliği oluşturduğu saptanmıştır. Giriş ve çıkışların hızlı olduğu sektörlerde yaygın olarak stratejik işbirliklerine başvurulduğu belirlenmiştir. 2002 yılında General Electric farklı alanlarda 100'den fazla, IBM 400'den fazla, Oracle ise, 15.000'den fazla stratejik işbirliğine girmiştir¹⁰⁹.

Farklı işletmeler arasında dayanışma yeni bir konu değildir. İktisat teorisi ve iktisat tarihi işletmeler arasındaki bu tür “dayanışma ilişkilerinin” piyasa mekanizması üzerindeki etkisi konusunda teoriler ve örneklerle doludur¹¹⁰.

2.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN ANLAMI

Alliance yani “işbirliği - ittifak” sözcüğü; Oxford İngilizce Sözlüğünde (1) ortaklık, veya birisiyle arkadaşlık veya birbirine bağlanan/yakınlaşan birlik (2) kişilerin, ailelerin (evlilik ile) veya ülkelerin (pakt ile iki ülke arasındaki ticaret paktı veya anlaşması gibi) birleşme hali olarak sıralanmaktadır¹¹¹. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; işbirliği: “(1) amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, teşrikimesai (2) bir işin çeşitli işçilerce yapılması” olarak tanımlanmıştır¹¹².

¹⁰⁷ Marc U. Douma, Jan Bilderbeek, Peter J. Idenburg and Jan KeesLooise, ‘Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit’, **Long Rime Planning**, 2000, Vol.33, s.580.

¹⁰⁸ Arthur A. Thompson Jr. and Alonzo J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th Edition, New York The McGraw-Hill, 2001, s.173.

¹⁰⁹ Thompson Jr. and Strickland, s.173.

¹¹⁰ Koçel, s.319.

¹¹¹ A.S. Hornby, E.V.Gatenby and H. Wakefield, **Oxford English Dictionary, The Advanced Learner's Dictionary of Current English**, 2. Edition, London: Oxford University Press, 1999, s.26.

¹¹² TürkDilKurumu, “GüncelTürkçeSözlük”, *işbirliği*(2012).

Sosyal Bilimler Sözlüğüne göre ise; “alliance” kelimesi, yoğun muhalefet ile karşı karşıya gelen (gerçek veya olası veya mecazi muhalefet) iki veya daha fazla kişilerin veya grupların birleşmesini ifade etmektedir. Bu anlam için iki liderin diğer bir lidere karşı işbirliği yapması veya hastalığa karşı para ile bilimin işbirliği yapması örnek verilebilir¹¹³.

Gutterman’a göre stratejik işbirliği; iki veya daha fazla işletmenin karşılıklı üstünlüklerini sürdürebilmeleri için belli maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını birleştirmeleri konusunda anlaşmalarıdır¹¹⁴.

Lynn ise işbirliğini; iki veya daha fazla işletmenin tek başına gerçekleştirmeleri zor olan karşılıklı tamamlayıcı hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçladıkları yakın işbirlikçi (collaborative) ilişkisi olarak tanımlamaktadır¹¹⁵.

Koçel’e göre stratejik işbirlikleri, işletmeler arasında çeşitli durumlarda ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır¹¹⁶.

Davies’e göre; bir işbirliğinin stratejik işbirliği olarak adlandırılabilmesi için işbirliği amacının işbirliğine giren işletmelerin stratejik hedef ve amaçlarından bir veya daha fazlasıyla ilgili olması gerekmektedir¹¹⁷.

Shaw’a göre ise, birleşmeler/satın almaların (mergers/aquisitions) uygulanmadığı veya taraflar açısından çekici olmadığı durumlarda iki veya daha fazla işletme arasında yapılan uzun süreli taahhütler işbirlikleri olarak adlandırılmaktadır¹¹⁸.

¹¹³Julius Gould and William L. Kolb, **A Dictionary of the Social Sciences**, 1. Edition, Great Britain: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 1964, s.21.

¹¹⁴Gutterman Alan S., **The Law of Domestic and International Strategic Alliances**, First Edition, U.S.A.: Greenwood Publishing Group, 1995, s.1.

¹¹⁵Isabella A. Lynn, “Managing an Alliance is Nothing Like Business as Usual”, **Organizational Dynamics**, 2002, Vol.31: 1, s.47.

¹¹⁶HayriÜlgenveKadriMirze, **İşletmelerdeStratejikYönetim**, BirinciBasım, İstanbul: LiteratürYayıncılık, 2004, s.427.

¹¹⁷DaviesWarnock, **Partner Risk-Managing the Downside of Strategic Alliances**, U.S.A.: Purdue University, 2001, s.9.

¹¹⁸James K. Shaw, **Strategic Management in Telecommunications**, Norwood/U.S.A.: Artech House Inc., 2000, s.185.

Phatak ise stratejik işbirliğinin; bir işletmenin rakipleri, tedarikçileri, müşterileri, dağıtımçıları veya diğer sektörlerdeki işletmelerle, bir ürün veya hizmeti geliştirmek, üretmek, dağıtmak veya pazarlamak için yaptığı işbirliği anlaşması olduğunu belirtmektedir¹¹⁹.

Her işbirliği “pazarlık”, “taahhüt” ve “yerine getirme” aşamalarının; tarafların stratejik hedeflerinin, örgüt yapılarının, işletme faaliyetlerinin ve kültürlerinin ve hatta bireysel çıkarlarının düzenlenerek; tekrarlandığı bir döngüdür¹²⁰.

2.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ

Bugün içinde yaşadığımız ve alışık olduğumuz piyasa düzeni, tarihsel bir gelişimin sonucudur. İnsanlığın ortaya çıkışının ilk dönemlerinden beri insanlar topluca gruplar halinde yaşamışlardır. Bu olay işbölümüne, yani yapılacak işlerin ve kullanılan aletlerin aralarında paylaşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, tarihin derinliklerinden beri insanların işbirliği yapma eğilimleri toplumların gelişmesinde ve bugünkü düzeye ulaşmasında en önemli nedenlerden biri olmuştur¹²¹.

2.2.1. Endüstri Devrimi Öncesi

Tarımsal gelişmeyle ve tarım ürünlerinin çeşitlenmesiyle sistemli bir şekilde artan ticari tarımsal üretim, üretime katılmayan ama üretici ile arasındaki köprü oluşturan bir sınıf ortaya çıkmasına neden olmuştur: tüccarlar. Tüccarlar sınıfı, toprak sahipleriyle köylüler arasında aracı konumuna gelmiş ve denizciliği de kullanarak büyük zenginlikler elde etmiştir. Bu sınıf, daha sonra diğer iki sınıfa egemen olacak kadar güçlenmiştir¹²².

¹¹⁹Arvind V. Phatak, **International Dimensions of Management**, 4. Edition, Ohio/U.S.A.: South-Western CollegePublishing, 1995, s.118.

¹²⁰Douma ve Diğerleri, s.582.

¹²¹Zeyyat Hatiboğlu, **İktisat Bilimine Giriş**, İktisat Bilimi ve Türkiye İktisadi Serisi No:1, İstanbul:Yön Ajans, 1993, s.37.

¹²²Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.43.

İlerleyen uygarlık seviyesi ve özellikle köy ile kent arasındaki kültürel yapının farklılaşması, toplumdaki mevcut sınıf farklılıklarını artırarak daha kalıcı hale getirmiştir. Bu dönemde; resim, müzik gibi sanatlara dair zevkler ve görgü kuralları, toplum içindeki sınıfsal ayrılığın altını çizen temel unsurlar olmuştur. Ortaçağda kölelerin yeterince verimli çalışmadığının fark edilmesi ve bazı bölgelerde köle ayaklanmalarının, toprak sahiplerini mevcut sistemden daha farklı bir çözüm yolu aramaya itmiştir. Böylece kendilerine üretmedikleri için verimsiz çalışan kölelerin serbest bırakıldığı ve elde edilen ürünün toprak sahibi ile köylüler (köleler artık köylüler olmuştur) arasında eşit olarak paylaşıldığı yeni bir model ortaya konulmuştur.

Derebeylik toplum , tüccarların giderek güçlenmesine olanak tanınmıştır, toprak sahiplerinin şatolarının yanında kurulan kasabalara tüccarlar ve zanaatkarlar yerleşmiş ve böylece bugünkü büyük kentlerin temelleri atılmıştır. Toplumların yapısı, tarihte yaşanan belli başlı birkaç değişimle açıklanamayacak kadar karmaşık süreçlerin sonucunda oluşmuştur. Feodal yapıya geçiş konusunda da benzer bir durum geçerlidir. Feodal yapıya geçiş yani kölelerin serbest bırakılarak köylü sınıfına dönüştürülme süreci her toplumda bir anda olmamıştır. Bazı bölgelerde bu değişim verimliliği artırmak amacıyla hızla gerçekleşirken bazı bölgelerde kölelerin serbest bırakılması için yüzyılların geçmesi gerekmiştir¹²³.

Düşük seviyeli üretim ve tüketim miktarı, aynı alanda çalışan küçük aile işletmelerinin meslek birlikleri olan loncaları çeşitli önlemler almaya yöneltmiştir. Örneğin bu dönemde dükkan açabilmek için uzun yıllar çıraklık ve kalfalık yapıp usta unvanını almış olmak ve dükkanının açılacağı yer konusunda loncadan çıkacak izini beklemek gerekmektedir. Ama 16. yüzyılla birlikte, İngiltere’de tarımdan ve ticaretten elde edilen gelirler, daha çok kar getireceği düşünülen başka bir alanda değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu yeni yatırım alanı, o güne dek yalnızca belirli bir kesimin tekelinde olan ve sınırlı sayıda üretilen zanaat ürünlerinin yoğun miktarda üretilmesi düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Üretimin gerçekleşebilmesi için birkaç usta ve çok sayıda işçi, bir müteşebbis tarafından aynı çatı altında bir araya getirilmiştir. Üretim

¹²³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1999, s.5-6.

yapılan alan, bugünkü fabrikaların ataları olarak kabul edilen manifaktür yapılarıdır. Manifaktür yapıların hızla çoğalmasıyla birlikte, piyasadaki zanaat ürünlerinin miktarı önemli ölçüde artmış ve ustaların üretim bilgilerinin manifaktür yapılara geçmesiyle birlikte, dükkanlarda gerçekleştirilen üretimin sürdürebilmesi tehlikeye girmiştir¹²⁴.

2.2.2. Endüstri Devrimi

16. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar devam eden manifaktüre dönemde geleneksel yöntemle sınırlı miktarda üretim yapılırken 18. yüzyılın sonlarına doğru endüstri devriminin temellerini atan üç önemli gelişme yaşanmıştır. *Birinci gelişme*, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması ve buharla çalışan iş makinelerin üretim sürecinde kullanılmasıdır. Buhar makinalarının hayata geçmesiyle birlikte, kurulan büyük fabrikalarda makinalar 24 saat çalışmaya başlamıştır, üretim eskisiyle kıyaslanamayacak kadar artmıştır. Buhar makinesinin keşfi, endüstri devriminin teknolojik altyapısını oluşturmuştur. Endüstri devriminin temellerini atan *ikinci gelişme*, Adam Smith'in Milletlerin Zenginliği (1776) adlı eserini yayınlaması olmuştur. Adam Smith, bu eserinde serbest piyasa ekonomisi adı verdiği yeni ekonomik modeli önermiş ve bu modelin kapitalist sistemin içindeki işleyişini ayrıntılarıyla ortaya koymuştur. 1930'lara kadar birçok ülkede kabul gören ve uygulanan bu model, endüstri devriminin iktisadi altyapısını oluşturmuştur. Üçüncü gelişme, 1789'da yapılan Fransız İhtilali'nin sonucunda endüstri toplumuna en uygun yapı olan ulus devlet modelinin temellerinin atılmasıdır. Ulus devlet, üreticileri koruyan ve kişiden kişiye uygulaması değişmeyen yasalara sahip olduğu ve sınırları kontrol edilebilir bir Pazar yarattığı için kapitalizmin gelişmesinde oldukça etkin olmuştur. Ulus devlet modeli beraberinde getirdiği demokrasi kavramıyla birlikte endüstri devriminin hukuki ve siyasi alt yapısını oluşturmuştur¹²⁵.

Endüstri devrimi girişimcilerin sermaye ihtiyaçlarını arttırarak sermaye maliyetlerini yükseltmiştir. Artan sermaye ihtiyacını karşılama amacıyla girişimcilerin sermaye kurumları ve birleşme yoluyla sermayelerini arttırma çabaları da işletmeleri

¹²⁴ Saruhan Şadi Can, **Yönetimde Güncel Yaklaşımlar**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012, s.8-10.

¹²⁵ Saruhan Şadi Can, Eskişehir 2012, s.11.

büyüme sürecine sokmuştur. Büyüme süreci; işletmeler arasında geçici veya sürekli anlaşma ve birleşmelerle gerçekleştirilmiştir¹²⁶.

İşletmelerin, genellikle kar etme amacıyla faaliyette bulundukları görüşü doğrultusunda daha çok kar elde edebilmek için kendi aralarında çeşitli ölçülerde anlaşmalar yaparak rekabeti sınırlandırma yoluna gidebilecekleri düşünülebilir. Bu bağlamda, tekelci davranışlar sergileyerek rekabet piyasasında pazarın koşullarından en iyi şekilde yararlanmak, koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirmek için ekonomik fırsatları izleyip gereğinde tam birleşmeye kadar ulaşan ilişkiler içine girebilecekleri düşünülmektedir¹²⁷.

Endüstri devrimi sonrasında işletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını koruyarak birleşmeleri aşağıda görüldüğü gibi sınıflandırılabilir:

Centilmenlik Anlaşmaları, birkaç işletmenin aralarında işbirliği kurmak, rekabeti sınırlamak, bölge paylaşımına gitmek, ayrıca fiyat, satış, üretim ve işgücü konularında anlaşmak üzere aralarında bir protokol düzenlenmeleridir. Yazılı veya sözlü olabilir, fakat hiçbir yaptırımı yoktur. Örneğin, aynı alanda çalışan iki büyük işletmenin birbirinden eleman transfer etmemek konusunda centilmenlik anlaşması yapması gibi. Başka bir centilmenlik anlaşması türü olan “kórner”, daha çok menkul kıymetler borsasında faaliyet göstermekte olan işletmeler arasında resmi olmayan sözlü anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır¹²⁸.

Konsorsiyum, belirli bir işi gerçekleştirebilmek için işletmelerin anlaşarak geçici bir süre yaptıkları işbirliğidir. İş gerçekleştirildikten sonra anlaşma kendiliğinden sona erer¹²⁹. Genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı ihtisas dallarındaki işletmeler finansal olanaklarını veya teknolojik veya diğer üstünlüklerini birleştirip işbirliği yaparlar. Köprü, baraj, nükleer santral ve otoban gibi büyük yatırım projeleri değişik işletmelerin

¹²⁶Ataman, s.61.

¹²⁷İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Beşinci Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1993, s.51.

¹²⁸Edip Örücü, **Modern İşletmecilik**, 2.Baskı, Muğla: Ünyay Basımevi, 1997, s.37.

¹²⁹Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2009, s. 44; Mucuk, s.52.

oluşturduğu konsorsiyumlarla gerçekleştirilmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise (i) uluslararası kuruluşların ve bazı hükümetlerin iktisadi ve mali yardımları yürütmek üzere oluşturdukları yardım kurulu ve işletmeler birliği (ii) köprü, yol, baraj vb. büyük projelerin gerçekleştirilebilmesi için birden fazla şirketin bir araya gelmesi, olarak açıklanmıştır¹³⁰.

Kartel, aynı dalda çalışan iki veya daha fazla işletmenin rekabeti azaltmak veya ortadan kaldırabilmek için hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden yaptıkları anlaşma ile oluşturdukları tekeli birliktir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “kartel” sözcüğü; tekeli sermaye piyasasında, bazı ticaret, üretim örgütlerinin, genellikle kazanma veya başka örgütlere karşı tutunabilme gibi amaçlarla aralarında kurdukları dayanışma birliği olarak tanımlanmıştır. Kartele giren işletmelerin amacı karı arttırmak veya zararı azaltmaktır. Bu amaçla, ya mallarını belirli bir fiyattan satmak (*fiyat karteli*) ya özel bir satış organizasyonu kurarak mallarını tek elden satmak (*satış karteli*), ya belirli miktarlarda üretimde bulunmak (*kontenjan karteli*) ya da belirli bölgelerde pazarlama faaliyetlerinde bulunmak (*bölge karteli*) için kartel oluştururlar. Başka bir kartel türü de *uluslararası kartellerdir*. Özellikle gelişmiş ülke işletmeleri kendi aralarında anlaşarak az gelişmiş ülkelerin ürünlerini (hammadde gibi) ucuz fiyata satın alırlar ya da az gelişmiş ülkelere sattıkları malların (sanayi malları gibi) fiyatlarını yüksek düzeyde tutarlar. Böylece gelişmiş ülke işletmeleri aralarında rekabeti kaldırarak az gelişmiş ülkelere hem mal alırken, hem de mal satarken avantajlı duruma geçerler. Bir de *şart karteli* vardır. İşletmeler aralarında anlaşarak, müşterilere uygulayacakları iskonto, ödeme vadesi, komisyon vb. konuları birlikte tespit ederler. Karteller için tüketicilerin aleyhine işleyen bir “işbirliği şebekesi” de denebilir¹³¹.

Konsern, iki veya daha fazla işletmenin finansal ve teknik yönden (üretim ve örgütlenme konularında) daha güçlü olmak için bir araya toplanmalarıdır. Konsern üyesi işletmeler hukuki bağımsızlıklarını korur, fakat ekonomik bağımsızlıklarını kısmen veya tamamen yitirirler. Nitekim konsernlerde işletmeler ekonomik ve finansal

¹³⁰ Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *konsorsiyum*(07.08.2005).

¹³¹ BatramArthur, **Karmaşıklıkta Yol Almak**, Zülfü Dicleli (çev.),Nu. 11, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1999, s.234; Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *kartel*(07.08.2012); Ertürk, s.43; Onal, s.123.

bakımdan tek yönetim altında toplanırlar. İşletmeler, yatırım ve finansman konularında aralarındaki anlaşmaya uygun kararlar verirler. Örneğin, birbirini tamamlayıcı nitelikte olan işletmeler hammadde ve ara mamulü piyasaya başvurmadan birbirlerinden sağlarlar. Böylelikle maliyetlerini düşük tutarak piyasaya egemen olmaya çalışırlar¹³².

İşletmeler daha büyük kazançlar için ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek de birleşmektedirler. Başlıca birleşme türleri aşağıda görüldüğü gibidir:

Tröstler, iki veya daha fazla işletmenin tekelci güç oluşturmak amacıyla hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir. Tröste dahil olan işletmeler hisse senetlerini tröstün hisse senetleriyle değiştirirler ve böylece tröst kendine katılan işletmelerin yönetimini ele geçirmiş olur. Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki tanıma göre “tröst”, aynı alanda iş yapan çeşitli işletmelerin hisse senetlerinin, bir denetim kurumuna teslim edilmesi ve bu işletmelerin yönetimin tröstü yönetenlere bırakılmasıyla oluşan, tekelci sermayedarlığa dayanan bir birleşmedir¹³³.

Tröstlerin, yatırım ve oylama tröstleri olarak başlıca iki türü vardır. Yatırım tröstünde, sermaye sahiplerinden (tröst üyelerinden) toplanan sermayeler tröst tarafından ülke içinde veya dışında bulunan çeşitli işletmelerin hisse senetlerine veya tahvillerine yatırılır. Oylama tröstünde ise, işletmenin yönetimini ele geçirmek için hisse senedi sahipleri oy haklarını birleştirirler. Tröstler, genellikle imalat sanayi, petrol ve madencilik sektöründe görülür. Tröst türü birleşmeler tekelleşmeye yol açtığı için çeşitli ülkelerde yasalarla engellenmiştir. Bunun nedeni, tröstün monopol fiyatları uygulayan, aşırı kar sağlayan ve kendi aleyhine olabilecek yeni teknolojilerin uygulanmasına izin vermeyen kuruluşlar olmasıdır¹³⁴.

“Birleşme”lerde (merger), genellikle aynı büyüklükte iki veya daha fazla işletme sermaye alışverişi sonunda tüm kaynaklarını bir araya getirerek ortaya yeni bir işletme olarak çıkarken, “satınalma”larda (acquisition), bir işletme diğer işletme veya işletmeleri satın almakta ve borçlarıyla tüm varlıklarını bünyesine eklemektedir. İki

¹³² Önal, s.124; Örcü, s.36.

¹³³ Mucuk, s.54; Ertürk, s.44; Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *tröst*.

¹³⁴ Cemalcılar ve Diğerleri, s.72; İşcan, s.70; Onal, s.125.

enerji üretim ve dağıtım işletmesi olan İsveçli ASEA ile İsviçreli Brown Bovari, Amerikan ve Japon devleri olan Westinghouse, General Electric, Hitachi ve Toshiba ile rekabet edebilmek için birleşerek yeni bir işletme oluşturmuşlardır. Çünkü her iki taraf da rekabet edebilecek kadar büyük değildi. Tarihsel süreç içinde, daha fazla kar elde edebilmek, daha verimli üretim ve etkin pazarlama vb. nedenlerle işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarından vazgeçmişlerdir. Günümüzde işletmeler, aynı hedeflere bağımsız yapılarını terk etmeden yürüttükleri stratejik işbirlikleriyle daha hızlı ve daha kolay ulaşabilmektedirler¹³⁵.

2.2.3. Bilgi Çağı

Bilindiği gibi insanlık günümüzde belki de tarihinin en büyük değişimini yaşamaktadır. Uygarlık tarihinde, Alvin Toffler tarafından birinci ve ikinci dalga olarak adlandırılan endüstri devrimi öncesi (tarım toplumu) ve endüstri devriminden sonra, üçüncü dalgayı bilgi çağı oluşturmaktadır¹³⁶.

Bilgi; bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir - bunu, ya eylem için bir plan oluşturarak, ya da bireyi (veya örgütü) farklı ve daha etkili bir eylem gerçekleştirebilecek duruma getirerek yapar¹³⁷. Bilginin, üretim faktörleri içinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak haline gelmesi bilgi çağının bir gerçeğidir. Bilgi çağını tanımlayan en önemli özelliklerden biri fiziksel ve kültürel çerçevede yaşanan değişim hızının daha önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak kadar fazla olmasıdır¹³⁸.

Endüstri çağında geçerli olan tarım-sanayi-hizmetler sektörleri ayrımı, bilgi çağında, tarım-sanayi-hizmetler-bilgi sektörleri sınıflamasına dönüşmüştür. Bilgi çağında üst yapı olarak bilgi sektörü; bilgi-işlem ve iletişim donanım hizmetlerine bağlı

¹³⁵ Mary Coulter, **Strategic Management in Action**, 2. Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2002, s.266.

¹³⁶ Ataman s.48.

¹³⁷ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, (çev.) Birtane Karanakçı, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, Mart 2000, s.256.

¹³⁸ Hasan Tutar, "Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi", **Hayat Yayınları Yönetim Dizisi**, 2000, Vol.13 s.11.

olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır¹³⁹.

Endüstri devriminde buhar makinesiyle başlayan fabrikalaşmanın kitle üretiminin, mekanik gücün ve klasik teknolojilere dayalı üretim tekniklerinin egemenliğindeki endüstri toplumunda verimlilik Taylorist uygulamalarla önemli artışlar göstermiştir. 1970'lerden sonra, tüm dünyayı etkisi altına alan enerji krizi, pazarın daralması, diğer bazı sorunların da etkisiyle ülkeler, ekonominin dayandığı klasik teknoloji tabanının yerine yeni nesil teknolojileri yerleştirmeye başlamışlardır. Yeni nesil teknolojiler, ekonomik faaliyet alanlarını tümüyle değişime uğratma ve hatta, daha önce mevcut olmayan yeni ekonomik faaliyet alanları yaratma yeteneğine sahiptir. Yeni nesil teknolojiler arasında yer alan bilgisayar ve diğer bilgi teknolojileriyle (telekomünikasyon, yazılım, esnek üretim/otomasyon teknolojileri) sürekli olarak üretilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgi, bilgi çağının temelini oluşturmaktadır. Bilgi çağında rekabetin anahtarının, bilgi ve bilgiye dayalı teknolojik yenilikler olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, rekabetin günümüzde sürekli artması bilgiyi vazgeçilmez kılmaktadır¹⁴⁰.

Bilgi çağının geçerli olan bilgi ekonomisi bağlamında; hem bilgi, hem de hizmetler sektörünün ekonomik büyümeye kaynaklık ettikleri gözlemlenmektedir. 1980'li yıllarda bilgisayarların kişiselleşmesiyle birlikte, bilgiye dayalı ve iletişim bağlantılı mal ve hizmetlerin satışında büyük artışlar gözlenmektedir. Bütün dünyada bilgi teknolojilerine ve bilgi altyapısına yapılan yatırımlar hızla artarken, bilgi sektörü de ekonomi içinde diğer sektörleri geride bırakmaya başlamıştır¹⁴¹.

Bilgi çağında, bilgi sektörünün öneminin artmasına paralel olarak hizmet üretimi de ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektörü tüm ekonomilerde var olmakla birlikte; endüstri devrimi öncesinde, endüstri devriminde ve bilgi çağında üretilen hizmetler oldukça farklıdır. Endüstri devrimi öncesinde yerel (iç) hizmetler, endüstri devriminde mal üretimine yardımcı nitelikteki finansal ve nakliye hizmetleri önem kazanmıştır.

¹³⁹ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4. B., Nu. 326, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s.118.

¹⁴⁰ Ataman, s.49.

¹⁴¹ Ögüt Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.29.

Bilgi çağındaysa eğitim, sağlık, sosyal hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, bilimsel araştırma ve geliştirme gibi mesleki hizmetler alanında önemli yoğunlaşma söz konusudur¹⁴².

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak zorunda olan işletmelerin esnek yapılara duyduğu ihtiyaç her geçen gün biraz daha artmaktadır. Çünkü, bilgi çağında kitle üretimi anlayışı yerine esnek üretim anlayışı ön plana çıkmıştır. Bilgi ve haberleşme teknolojisinin yardımıyla hizmet sektörü önemli bir sıçrama göstermiş, dünya ticareti artmış, ulusal pazarlar giderek önemini kaybetmiş ve ürün yaşam süreleri kısalmıştır. Bu bağlamda, bilgisayar ve haberleşme teknolojisinin katkısıyla farklı işletmeler tüketici karşısında tek bir işletmeymiş gibi davranabilmektedir. Farklı illerde, farklı bölgelerde ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler tüketiciye mal ve/veya hizmetlerin ulaştırılmasında farklı roller üstlenmekte, bunların arasındaki iletişim ve işbirlikleri çağın teknolojisi yardımıyla gerçekleştirilmektedir¹⁴³.

Gerçekten her geçen gün, daha çok sayıda işletme değişikliklere ayak uydurabilmek için mekanik örgüt yapısından kurtulmaya çalışmaktadır. Endüstri devrimindeki işletmelerin örgüt yapıları genellikle benzerlik göstermekteydi: hiyerarşi basamaklarının sayısı fazlaydı ve biçimsel örgüt yapısına önem verilmekteydi. Bilgi çağında; çok daha esnek, müşteri odaklı, yenilikçi, hızlı karar alabilen, çalışanların tatminine önem veren örgüt yapıları önem kazanmıştır. Sürekli olarak değişen pazarlar, teknolojiler ve müşteri gereksinimleri işletmelerin örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur¹⁴⁴.

Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, şebeke ve sanal organizasyonlar, kıyaslama

¹⁴²Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye İçin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, s.34.

¹⁴³Ataman, s.53-54.

¹⁴⁴TofflerAlvin and TofflerHeidi, **YeniBirUygarlıkYaratmak: ÜçüncüDalgaınPolitikası**, ZülfüDicleli(çev.), İstanbul: İnkılapKitapevi, 1996, s.45-46.

teknîği ve öğrenen organizasyonlar gibi günümüzün popüler yönetim uygulamaları bu ihtiyacı karşılamaya yöneliktir¹⁴⁵.

Bilgi çağında ortaya çıkan derin rekabet koşulları nedeniyle işletmeler yeni bir yönetim anlayışına ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. İşgücünün niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini desteklemektedir. Ancak bu yenilikler sadece işgücünün nitelik farklılaşması olmayıp, büyük ölçüde maliyet, kalite, hız konularında rekabet avantajı elde etme gerekliliğinin de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, işletmeler ek bir maliyete girmeden, müşteri tabanını genişletip, satış oranlarını ve pazar paylarını artırarak rekabet avantajı elde edecekleri stratejik işbirlikleri oluşturma çabası içindedirler¹⁴⁶.

2.2.4. Globalleşme ve Stratejik işbirlikleri

Geçen son 20 yıl boyunca, teknolojinin büyük bir hızla gelişimiyle birlikte, global bir değişim yaşanmakta, yeni ekonomik ve sosyal oluşumlar ortaya çıkmakta ve globalleşme (küreselleşme) adı altında bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır¹⁴⁷.

Küreselleşme; günümüz ticaret yaşamında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bulunan birçok işletmeyi uluslararası piyasa fırsatlarını araştıran çok uluslu oyuncular haline getirmiştir. Küreselleşme; sadece bir ticaret yapma seçeneği olmaktan çıkmış etkin iş stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. Başka bir deyişle; bugünkü stratejik işbirlikleri her geçen gün daha da küresel olmaktadır.

Global rekabetin artmasıyla birlikte, başka işletmelerle dayanışma ve işbirliğine girme, stratejik işbirlikleri oluşturma gayretleri de artmıştır. Çünkü bugün artık işletmeler, dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklara tek başlarına sahip değildirler. Dünyanın yerel ve ulusal pazar ve rekabetinin yerini, bugün uluslararası pazar ve rekabeti almıştır¹⁴⁸.

¹⁴⁵ Bozkurt, s.66.

¹⁴⁶ İşcan, s.70

¹⁴⁷ Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik-İşletmelerde Soyut-Somut Değerler ve Performans Değerleme Kriterleri**, 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, Yayın Nu. 529/762, 2004, s.58.

¹⁴⁸ Koçel, s.426.

Telefonun uzun bir süre lüks olduğu bir ÷lkede, artık bir kapıcının veya yol işçisinin elinden cep telefonun düşmemesi, Ericsson, Nokia ve Motorola'nın rekabeti sonucunda yerel işletmelerle yaptıkları stratejik işbirlikleriyle piyasaya hızla yayılmaları doğrutusunda gerçekleşmiştir. Daha önce bu hizmetleri bu kadar cazip olarak sunmak imkansızdı.

Stratejik işbirlikleri globalleşmeye paralel olarak son yıllarda bütün dünyada çoğalmaktadır. Söz konusu işletmeler arasında hisse alışverişı olmadan, hiçbir işletme sermaye yatırımı yapmadan, ancak sanki ortak gibi hareket ettikleri stratejik işbirliklerinde amaç; üretim, ar-ge ve pazarlama gibi konularda sinerji oluşturup, yeni değeri yaratabilmektedir.

2.3. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞTURMA NEDENLERİ

Son yıllarda piyasalarda iki önemli etkenin farkına varılmıştır¹⁴⁹. Birincisi; işletmeler ne üretirlerse onu satarlar lüksüne artık sahip değildirlir. Müşteriler ne tip ürün ve/veya hizmeti talep ediyorlarsa onu üretmek zorundadırlar. İşletmeler için müşteri beklentilerini keşfetmek ve müşterisinin yaşam kalitesini iyileştirmek zorunlu hale gelmiştir. İşletmeler; var olma sebeplerinden başlıcasının müşterileri olduğunun bilincine varmışlardır. Bilinçli işletmeler müşterilerine ulaşmak ve onların ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek için uğraşlar vermekte ve/veya böylece doğru ürün ve hizmetleri sunabilmektedirler.

İkincisi; günümüz müşterileri daha eğitimli olmasalar bile, daha bilgili hale gelmişlerdir. Kullandıkları ürün ve/veya hizmetlerin tasarımları, faydaları ve kaliteleri konusunda çok değerli bilgiler önerebilirler. Müşteri talepleri ve enformasyon teknolojilerinin hızla gelişmesinin rekabet baskısı ile birleşmesi sonucunda lider işletmeler küresel iş stratejileri geliştirmekte ve piyasanın çeşitli katmanlarında tedarikçisi, müşterisi ve hatta rakibi ile işbirliğine girmektedir.

¹⁴⁹RefikCulpan, **Global Business Alliances Theory and Practice**, Greenwood Publishing Group Inc., New York, 2002, s.14-15.

İşletmelerin stratejik işbirliği oluşturma nedenleri dışsal ve içsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir.

2.3.1. Dışsal Nedenler

İşletmeleri stratejik işbirliklerine yönlendiren dışsal nedenler; ekonomilerin serbestleşmesi, teknolojilerin tüm dünyaya yayılması, ürün ve hizmetlere olan müşteri talepleri ve rekabet baskısı gibi işletmenin dışında yani çevresindeki zorlayıcı etkenlerden kaynaklanmaktadır.

2.3.1.1. Ekonomilerin Serbestleşmesi

Sosyalist ekonomilerin çökmesiyle birlikte Sovyetler Birliği (şimdi Rusya), Polonya, Çekoslovakya (şimdi Çek ve Slovak Cumhuriyetleri), Macaristan, Romanya ve Bulgaristan hükmeden ekonomilerden serbest piyasa ekonomilerine geçiş yapmışlardır. Bu da, sınırlarının yabancı yatırımlara, ürünlere ve hizmetlere açılmasını sağlamıştır. Merkez ve Doğu Avrupa’da çoğu ekonomik sektör zamanla değişime uğramıştır. Bu değişime sebep olan başlıca itici güç bu bölgede bulunan ülkelerin çoğunun Avrupa Birliği’ne kabul edilmeyi çok istemeleridir. Hükümetler AB’nin ekonomik taleplerini yerine getirmeye çabalarken, özelleştirme (privatization), serbestleştirme (liberalization) ve yeniden düzenleme (deregulation) girişimleri yerel endüstriler üzerindeki etkilerini arttırmıştır. Avrupa Birliği’ne kabul edilme sıralamasına göre bu bölgede pazarlar üç gruba ayrılmıştır. Birinci grup Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya ve Slovenya’dan oluşurken ikinci grup Bulgaristan, Hırvatistan, Romanya, Litvanya ve Slovakya’dan oluşmuştur. Üçüncü grubu ise yabancı direkt yatırımlar konusunda büyük başarısızlığa uğramış yavaş gelişen eski Sovyet Devletleri oluşturmuştur. Uzun bir süre komünist sistem içerisinde uzlaşmacı olmayan Çin Cumhuriyeti bile serbest piyasa ekonomisinin faydalarının farkına varıp özel sektör tarafından satın almalara ve yatırımlara izin vermiştir. Çin’in gelişmiş teknolojilere sahip olma ve yabancı sermayeyi ülkeye çekme arzusu nedeniyle, yabancı yatırım fonları sayesinde hali hazırda geçerli olan yabancı yatırım politikaları ve global işletmeler tam sahiplik ve hisse senetlerin çoğunluğunu ele geçirerek yönetimde söz sahibi olmak yerine yerel işletmelerle stratejik işbirliği kurmayı tercih

etmişlerdir. Çin'in 1,2 milyar nüfusu pek çok global işletmeyi ülkede yatırım yapmaya özendirilmektedir. Buna ek olarak, devlet işletmelerinin özelleştirilmesi çoğu ülkede yaygın olarak uygulanmıştır. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke - İngiltere, Fransa, İtalya, Brezilya, Arjantin, Şili, Malezya ve Türkiye dahil — verimli olmayan devlet işletmelerini daha büyük ekonomik kazançlar için özelleştirmiştir. Ülkelerin böyle davranmakla hedefledikleri başlıca faydalar; işletmelerin verimini ve performansını iyileştirmek, müşterilere mükemmel hizmet veren rekabet edebilir endüstriler oluşturmak, büyümeye izin veren sermaye miktarını, bilgiyi (know-how) ve pazarları tespit etmek, etkin bir şirket yönetimine, genişlemeye ve sermaye piyasalarını derinleştirmek ve satış için mümkün olabilen en iyi fiyatı garantilemektir. Özelleştirmeler, uluslararası işletmeler için yabancı işletmelere kapılarını açan ülkelerde işletmelerin tamamlayıcı üstünlüklerine yatırım yapabilmeyi mümkün kılmıştır. Özelleştirmeler sürdürüldükçe pazar seçenekleri yerel ve uluslararası işletmeler için çoğalmaya devam edecektir. Özelleştirme gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki stratejik işbirliklerini beslemiştir. Özelleştirme sonucu kurulan işletmeler rekabet edebilir düzeye erişebilmek ve piyasadaki konumlarını koruyabilmek için lisans anlaşmaları, ortak girişimler, pazarlama ve üretim ortaklıkları gibi global düzeyde stratejik işbirlikleri oluşturmuşlardır. Bu bağlamda, Rus ve Azerbaycan petrol işletmeleri ABD ve Avrupa Birliği devletleriyle çeşitli alanlarda stratejik işbirlikleri oluşturmuşlardır. Benzer olarak Meksika'dan Hindistan'a kadar çeşitli telekomünikasyon işletmeleri ABD ve Avrupa Birliği kökenli işletmelerle stratejik işbirliklerine yönelmişlerdir¹⁵⁰.

Batılı işletmelerle yapılan stratejik işbirlikleri gelişmekte olan ülkelerde özelleştirilen işletmelere yeni ticari uygulamaları ve etkin üretim sistemlerini getirerek yeni bir yaşam tarzı açıklamıştır. Bu işletmelerde çalışanlar; geçmişte kendilerine yabancı olan müşteri beklentileri, maliyet kontrol, rekabet üstünlüğü için özel yetenekler geliştirme gibi iş planlama ve uygulamalarını batılı ortaklarından hızla öğrenmişlerdir¹⁵¹.

¹⁵⁰ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, s. 69-73; Culpan, s. 20-25.

¹⁵¹ Culpan, s. 6-9.

2.3.1.2. Teknolojinin Tüm Dünyaya Yayılması

Avrupa Birliği ve NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması) gibi ticari blokların oluşması teknolojinin geliştirilmesi ve paylaşılmasına katkıda bulunmuştur. Aynı bloğun içinde bulunan devletler, araştırma kuruluşları ve iş çevreleri bloğun dışında kalan devletlerin işletmelerine karşı rekabet edebilir düzeye gelebilmek için kendi aralarında işbirliğine girme eğiliminde bulunmuşlardır. Avrupa Birliği bloğunda teknolojik ilerlemeleri teşvik etmek amacıyla aşağıda sıralanan stratejik işbirlikleri oluşturulmuştur¹⁵²:

Avrupa'nın en büyük 12 enformasyon teknolojileri firmasının oluşturduğu “Bilgi Teknolojilerinde Araştırma ve Geliştirme için Avrupa Stratejik Programı”nın (European Strategic Program for Research and Developments in Information Technologies “ESPRIT”) başlıca amaçları aşağıda verilmiştir¹⁵³:

- Avrupa içerisinde 5 temel enformasyon teknolojisi alanında endüstriyel ar-ge işbirliklerinin gelişmesine yardım etmek,
- Avrupa Birliği ülkelerini sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel teknolojilerle donatmak,
- Avrupa standartlarını geliştirmek,

“Avrupa Endüstri Teknolojilerinde Temel Araştırma (Basic Research in Industrial Technologies for Europe “BRITE”)” ve “Avrupa İleri İletişim Teknolojisinde Araştırma ve Geliştirme (Research and Development in Advanced Communication Technology for Europe “RACE”)” olarak adlandırılan stratejik işbirliği protokolleri çerçevesinde farklı AB ülkeleri arasında teknolojinin geliştirilmesi doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir¹⁵⁴.

Teknolojinin tüm dünyaya hızla yayılması küresel rekabetin ve stratejik işbirliklerinin belirleyicilerinden biri olmuştur. Bugünün ürünleri ağırlıklı olarak değişik

¹⁵²Daniele Archibugi and Bengt-Ake Lundvall, **The Globalizing Learning Economy**, Great Britain: Oxford University Press, 2002, s.133.

¹⁵³Daniele Archibugi and Bengt-Ake Lundvall, s.130.

¹⁵⁴Culpan, s.10.

ve çok çeşitli teknolojilere dayandığından işletmeler tüm sofistike teknolojileri kendi bünyelerinde barındıramamaktadırlar. Bu nedenle işletmeler teknolojilerini karşılıklı olarak paylaşmakta ve birbirlerinden öğrenmektedirler. Kullandığı teknolojinin tümü kendisine ait olan ya da General Motors'un 1930/ 40'lı yıllarda yaptığı gibi, kullandığı teknolojinin tümünü kendi bünyesinde oluşturabilen işletmeler günümüzde artık bulunmamaktadır. Teknolojik buluşların hızlanması sonucunda; ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve sürekli yeni ürünlerin piyasaya çıkması söz konusudur. Gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri; hem teknolojinin hızla yayılmasına, hem de ortak teknoloji geliştirmeye katkıda bulunmaktadır¹⁵⁵.

Ülkeler ve işletmeler bilgisayar ağları, cep telefonu, internet gibi kablosuz iletişim araçlarıyla birbirlerine bağlanmış durumdadırlar. Dünyanın her tarafına yayılmış bilgisayar ağları, dijital telefon hatları, yüksek kapasiteli fiber optik kablolar, dijital telefon santralleri, uydular sayesinde Almanya'da bulunan uluslararası bir işletme ve Tayland'da bulunan bir tekstil fabrikasıyla oluşturduğu stratejik işbirliğini yürütebilmekte ve de dünyanın herhangi bir yerinde bulunan müşteri, bankacı ve tedarikçiyle çalışabilmektedir. Enformasyon teknolojilerinin kullanımı dünyanın her yerine hızla yayılmış ve belli bir bölge veya işletmeye özel olmaktan çıkmıştır. Enformasyon teknolojilerinin hızlı değişimine uyum sağlayabilecek örgüt kültürüne sahip global işletmeler, enformasyon teknolojilerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve kullanımı konusunda yatırım yapmışlardır. Ayrıca, global işletmeleryerel ortaklarıyla bu birikimlerini paylaşmışlar ve bu nedenle enformasyon teknolojisi kullanımı örgütsel sermayenin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmiştir¹⁵⁶.

Teknolojik işbirlikleri kapsamında yeni işler yaratabilmek için; özellikle sektörde risk yüksekse, hız gerekliyse ve işletmenin temel yetenekleri yetersizse; çok uygun olmaktadır. Örneğin Philips ve Sony "compactdisc" olarak adlandırılan ürünü

¹⁵⁵ Nieves Arranz Pena and Juan Carlos Fernandez de Arroyabe, **Business Cooperation from Theory to Practice**, Antony Rowe Ltd Publishing, Cippenham/GB, 2002, s.3-5.

¹⁵⁶ Culpan, s.10-11.

yaratabilmek için patentlerini birleştirmiş ve daha sonra bu ürünü standart ürün olarak lisans anlaşmaları yaparak piyasaya sunmuşlardır¹⁵⁷.

2.3.1.3. Ürün ve Hizmetlere Olan Müşteri Talepleri

İleri iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması nedeniyle, potansiyel tüketiciler artık kaliteli ürün ve/veya hizmetleri tüketen gelişmiş ülke vatandaşlarının yüksek standartlı yaşam düzeylerini duyabilmekte veya izleyebilmektedirler. Bu da, daha önce var olmayan potansiyel müşterilerin taleplerini kışkırtmıştır. Tüketiciler günümüzde her şeyden eskiden olmadığı kadar haberdaralardır (haberdarlardır) ve artık ürün ve/veya hizmetlerde hem kalite, hem de uygun fiyat aramaktadırlar. Bu nedenle, dünyadaki bir çok işletme, müşterilerini üretim ve/veya pazarlama süreçlerine dahil etmişlerdir. Başka deyişle, müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerine önem veren işletmeler müşterilerini “stratejik ortakları” olarak görmektedirler.

Compaq, Toshiba, HP ve Sony gibi PC üreticileri kendi modellerini büyük miktarlarda üretilip bağımsız toptan ve perakendeciler aracılığıyla pazarlarken ve Gateway stratejik işbirliği yaparken siparişe göre üretim stratejisi (build-to-orderstrategy) doğrultusunda aracıları aradan çıkarmış ve son kullanıcıya doğrudan satış yapmışlardır. Bu strateji doğrultusunda; önce müşterilere malı satıp, sonra satılan bilgisayarların üretimini gerçekleştirecek hem müşteri memnuniyeti sağlamış, hem de teknolojinin hızla değiştiği bu sektörde stok maliyeti yükümlülüklerinden kurtulmuşlardır¹⁵⁸.

Son yıllarda internet, tüketicilerin kaliteli ürün ve/veya hizmetlerin varlığı konusundaki bilincini çoğaltmıştır. Öncelikle gelişmiş ülkelerdeki tüketiciler ihtiyaç duydukları çoğu ürünü web sayfalarında bulmuşlardır. Web sayfalarının arama motorları tüketicilerin ürün ve/veya hizmetleri kolaylıkla kıyaslamalarını ve bilinçli tercihler yapmalarını sağlamıştır. İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler rekabetin daha çok web tabanlı ve küresel olması nedeniyle kendi web sitelerini oluşturmak zorunda kalmışlardır. Tüketici artık internet üzerinden daha çok

¹⁵⁷Bamford ve diğerleri, s.21.

¹⁵⁸ThompsonJr. ve Strickland, s.160.

seçenek bulabilme ve bilinçli olarak karar verebilme rahatlığına erişmiştir. Sadece pazarlama değil, üretim aşamalarında da e-ticaret kullanılmaya başlanmıştır. E-ticaretlerin gelişmesi, temel yeteneği pazarlama olan işletmelerin IT işletmelerinin stratejik işbirliğine girmelerini zorunlu kılmıştır. Enformasyon teknolojisi işletmeleri büyük ölçekli ticaret trafiği akışını kesintisiz olarak sağlayabilmek ve internet güvenliği için çalışırken, pazarlama işletmeleri de müşterilerin taleplerini karşılamışlardır. Örneğin, Microsoft ve NBC bu konuda başarılı bir ortak girişimde (jointventure) bulunarak önemli rekabet avantajı sađlamıřlardır¹⁵⁹.

Ayrıca, internet hizmeti veren işletmeler çeşitli analizlerle müşterilerin alışveriş alışkanlıkları ile ilgili verileri tespit edip diğer işletmelere ulaştırmakta, böylece bu işletmeler pazarlama faaliyetlerini daha iyi planlayabilmektedirler. Enformasyon teknolojileri sunucuları, kendi aralarında da stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar. Örneğin IBM internet üzerinden çalışan örgütlerin (online companies) daha tatmin edici kurumsal performans sonuçlarına ulaşabilmeleri için Siebel (global müşteri ilişkileri software tedarikçi işletmesi) ile stratejik işbirliği anlaşması imzalamıřtır¹⁶⁰.

2.3.1.4. Rekabet Baskısı

İşletmeler her geçen gün daha da artmakta olan politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler nedeniyle hızla değişen iş dünyasında rekabet baskısı altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Günümüzde işletmeler geçmiş yıllarda keyfini sürdürdükleri teknolojik üstünlüklerine artık gvenememektedirler. Teknolojideki yeni buluşlar ve ürünlerdeki gelişmeler, ürün yaşamlarının kısalması, yüksek standartlar, kıyaslamalar (benchmarking) ve taklitler küresel pazardaki rekabet düzeyini arttırmıştır. Müşteriler ve rakipler ülke sınırları dışına taşındığından dolayı çok uluslu işletme ile yerel işletme arasındaki ayırım da eskisi kadar net değildir. Başka deyişle, uluslararası rekabetten korunabilen yerel işletme kalmamıştır, bu görüşün tersi çok uluslu işletmeler için de geçerlidir. Bu nedenle, rekabet edebilir avantajlar elde etmek ve sürdürebilmek için işletmeler değişik stratejik işbirlikleri uygulamaktadırlar. Bu stratejik işbirlikleri retici

¹⁵⁹Bamford ve diğerleri, s.20.

¹⁶⁰Culpan, s.12.

ile tedarikçi arasında ve hatta birbirine rakip işletme arasında yapılan işbirliklerine kadar uzanmaktadır. Böylece, yoğun rekabet baskısı altındaki işletmeler pazardaki güçlü konumlarını ve rekabet avantajını koruyabilmekte ve dünyanın her yerinde gerçekleştirebilecekleri potansiyel stratejik işbirliklerine zemin hazırlamaktadırlar¹⁶¹.

2.3.2. İçsel Nedenler

İşletmeler yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler edinmek veya yeni teknolojileri kısa sürede kullanılır hale getirmek, üretim maliyetini düşürmek, sinerji yaratmak (stratejik işbirlikleri gerçekleştirerek tek başına elde edebilecekleri başarıdan daha fazlasını elde etmek) veya bazı ticari engelleri aşmak gibi nedenlerle stratejik işbirlikleri oluşturmaktadırlar¹⁶².

2.3.2.1. Ölçek Ekonomisinden Yararlanmak

İşletmeler bağımsız olarak hareket ettiklerinde ölçek ekonomisinden elde edecekleri mali avantajlar yeterli gelmemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin sahip oldukları “tamamlayıcı kaynaklar ve varlıkların” onların geliştirme, üretim ve dağıtım faaliyetleri açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu faaliyetlerin giderlerinin, stratejik bir işbirliği gerçekleştirildiğinde daha katlanılabilir olabileceği düşüncesi doğrultusunda (i) coğrafi temelli stratejik işbirlikleri, (ii) Dağıtım kanallarıyla ilgili faaliyetlerde gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri (iii) Perakende satışları arttırmak için yapılan stratejik işbirlikleri ve (iv) Tamamlayıcı ürün üreten işletmelerle yapılan stratejik işbirlikleri gerçekleştirilmektedir. Örneğin, StarbucksCoffee’nin Meksika, Kore, Japonya, Filipinler ve Singapur pazarlarına girebilmek için yaptığı anlaşmalar coğrafi temelli stratejik işbirliklerine; United Havayolları ve Westin Hoteli ile yaptığı anlaşmalar dağıtım kanallarıyla ilgili faaliyetler doğrultusunda gerçekleştirilen stratejik işbirliklerine; Marriot Hotel zinciriyle yaptığı anlaşma perakende satışları arttırmak için yapılan stratejik işbirliklerine; PepsiCo ve Dreyer’s Dondurma ile yaptığı anlaşma da, tamamlayıcı ürün üreten işletmelerle yapılan stratejik işbirliklerine örnek olarak verilebilir. Şekil 1’de, StarbucksCoffee’nin gerçekleştirdiği

¹⁶¹ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, s. 41.

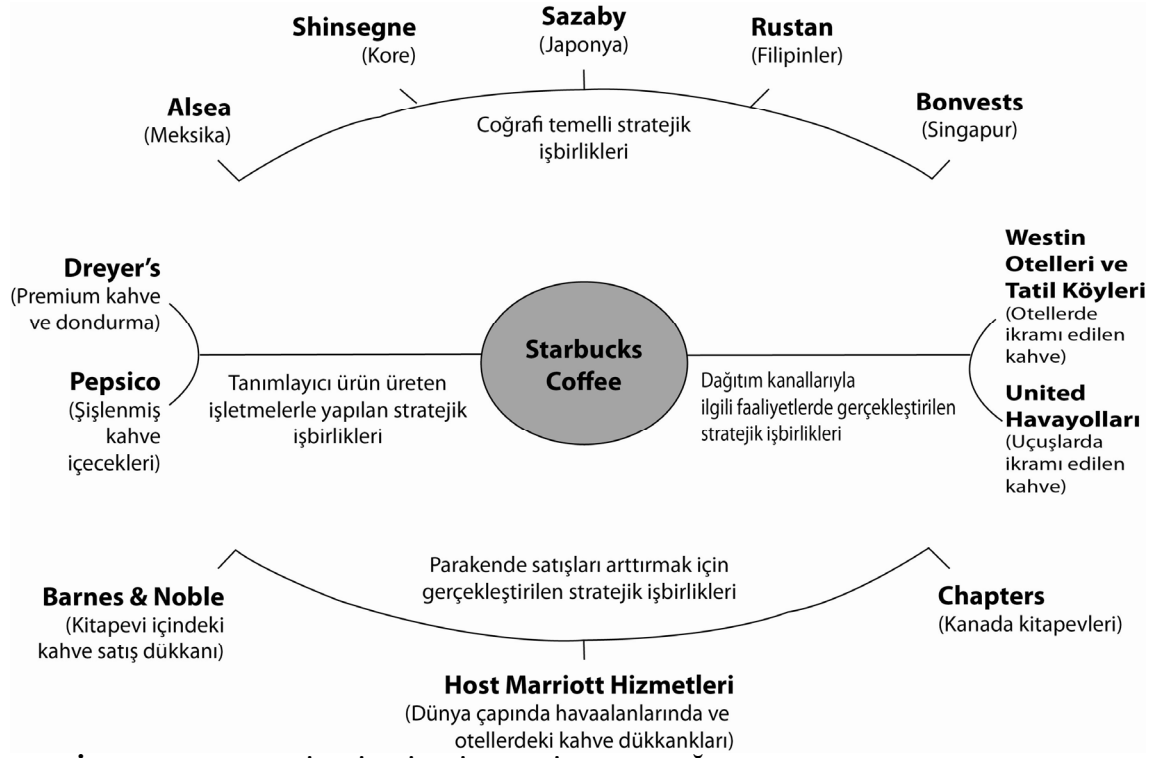
¹⁶² Koçel, s.3 19.

stratejik işbirlikleriyle nasıl değer yarattığı görülmektedir. Böylece, ana ürünü olan kahveden vazgeçmeden stratejik işbirlikleri gerçekleştirerek çok daha büyük bir tüketici kitlesine ulaşabilmiştir¹⁶³.

Stratejik işbirliklerinin; (i) Daha yüksek kaliteli ürünü veya hizmeti daha düşük maliyetle sunabilmeyi, (ii) Uzmanlık, teknoloji ve hammadde gibi özellikli kaynaklara daha kolay ulaşabilmeyi, (iii) Daha geniş bir coğrafyaya veya kurulmuş bir pazarın yeni segmentlerine erişebilmeyi, (iv) Hızla değişen ihtiyaçlar ve koşullar karşısında örgüt yapılarının ve anlaşmaların kolayca değiştirilebildiği esnekliği, (v) Kişisel memnuniyet için seçenekleri çoğaltmayı mümkün kılmıştır¹⁶⁴.

¹⁶³Bamford ve diğerleri, s.22.

¹⁶⁴ William Bergquist, Julie Betwee and David Meuel, **Building Strategic Relationships, How to Extend Your Organization's Reach Through Partnerships, Alliances, and Joint Ventures**, First Edition, San Francisco: Jossey-Bass mc. Publishers, 1995, s.18.



ŞEKİL 1: STRATEJİK İŞBİRLİKLERİYLE DEĞER YARATMA: STARBUCKS COFFEE ÖRNEĞİ

Kaynak: Bamford ve diğerleri, s.22.

2.3.2.2. Rakipleri Etkisiz Hale Getirmek

Stratejik işbirliklerinin en belirgin amaçlarından birinin “içine alma (co-option)” olduğu belirtilmektedir¹⁶⁵. Şöyle ki; co-option terimini (i) potansiyel rakiplerle işbirliği yaparak tehditlerini etkisiz hale getirmek, (ii) tamamlayıcı ürünlere sahip işletmelerle işbirliği yaparak ağ ekonomileri kurmak, olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Başka deyişle; hem rakipler hem de tamamlayıcı mal ve/veya hizmet üreten işletmelerle stratejik işbirlikleri yapılmaktadır. Böylece, rakiplerle yıpratıcı rekabetten kaçınılabilmekte ve dış çevreye karşı (diğer rakipler, tedarikçiler, müşteriler, kamu kuruluşları vs.) işletmenin konumunu güçlendirilebilmektedir¹⁶⁶.

¹⁶⁵Yves L. Dozand Gary Hamel, **Alliance Advantage The Art of Creating Value Through Partnering**, Boston: Harvard Business School Press, 1998, s.4.

¹⁶⁶Pierre Dussauge and Bernard Garette, **Cooperative Strategy Competing Successfully Through Strategic Alliances**, England: John Wiley & Sons, 1999, s.57.

2.3.2.3. Daha Fazla Artı Değer Yaratma

Değer yaratma (cospecialization) kavramı; daha önce birbirinden ayrı olan kaynakları, coğrafi konumlarını, temel yetenekleri ve bilgi kaynaklarını birleştirecek sinerji üretmek olarak tanımlanmaktadır. Stratejik işbirliklerinin başarısı için ortaklar eşi olmayan farklılık yaratan kaynaklarını – temel yeteneklerini, ürün çeşitlerini, ilişkilerini, coğrafi konumları ve maddi varlıklarını ortaya koyarlar ve stratejik işbirlikleri doğrultusunda kaynaklarını birlikte değerlendirdiklerinde, daha fazla artı değer elde edebilirler. Örneğin; Motorola uzay konumlu iletişim ağı geliştirip kurabilmek için uzay endüstrisinde yer alan işletmelerle kaynaklarını bir araya getirerek ve artı değer yaratmayı kurumsal stratejisi olarak uygulamaktadır.

Değer yaratma stratejik işbirlikleri için her geçen gün daha da önem kazanmakta ve stratejik işbirliğinin “kalbi” konumuna gelmektedir. Çünkü işletmeler, temel yetenekleri ve faaliyetleri üzerine daha dar kapsamda odaklanmakta ve fırsatlar; farklı ürünler yerine, sistemler ve çözümler olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶⁷.

Stratejik işbirliklerinin, stratejik işbirliği yapan işletmelerin kurumsal performanslarını artırabileceği öne sürülmektedir. Bu bağlamda, stratejik işbirliklerinin bir diğer amacı olan daha fazla artı değer yaratabilme aşağıdaki formül yardımıyla açıklanabilir. Ancak burada önemli olan, stratejik işbirliği yapan işletmelerin birlikte sinerji yaratabilme gücüdür¹⁶⁸:

- $NPV (A+B) > NPV (A) + NPV (B)$
- $NPV (A+B)$: A ve B işletmelerin birleştirilmiş varlıklarının net bugünkü değerleri (the net presentvalue)
- $NPV (A)$: A işletmenin varlıklarının net bugünkü değeri

$NPV (B)$ = B işletmenin varlıklarının net bugünkü değeri

¹⁶⁷Dozand Hamel,s.4-5.

¹⁶⁸ Jay B. Barney, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2. Edition, New Jersey: Pearson Education Inc., 2002, s.370-371.

2.3.2.4. Örgütsel Öğrenme ve Adapte Etme (İçselleştirme)

Stratejik işbirlikleri; yeni temel yetenekleri, özellikle konuşulmamış, örgütün bünyesinde yer alan ama gizli kalmış temel yetenekleri öğrenmek ve içselleştirmek için uygun bir yoldur. Ne yazık ki temel yetenekler; piyasada satışa sunulamamaktadır. Eğer bazı temel yetenekler bir ortakdan öğrenilip, işletmeye adapte edilir ve stratejik işbirliği kapsamının dışında kalan diğer işletme faaliyetlerinde de kullanılırsa, işletmenin verimliliği ve dolayısıyla kurumsal performansı katlanabilmektedir. Böylece, stratejik işbirliklerinin kapsadığı faaliyet ve işler çerçevesinde gerçekleştirilen öğrenme, işletmenin öğrenen örgüt olabilme sürecine de katkıda bulunmaktadır¹⁶⁹.

Stratejik işbirliğinin başarısız olma ihtimali yüksek olsa bile, eğer işletme ortağından elde edeceği bilginin kendisi için çok önemli olduğunu düşünüyorsa, işbirliğini çekici bulmaktadır. Bu duruma, ortağın temel yeteneğinin içselleştirilmesi denilmektedir¹⁷⁰.

General Motors ve Toyota arasındaki stratejik işbirliği, GM'nin küçük arabaların yüksek kalitede karlı olarak nasıl üretilbileceğini öğrenmesini ve Toyota'nın da ABD pazarındaki yerini sağlamlaştırmasını sağlamıştır. Bu işbirliği sayesinde, GM'nin etkin dağıtım ağından yararlanan Toyota ABD'ye araba ihraç etme giderlerini azaltabilmiştir¹⁷¹. Örgütsel öğrenme hızının stratejik işbirliklerinde ortaklar arasındaki bilgi değişimi hızına eşit olması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle, günümüzde stratejik işbirliği yapan işletmelerin aynı zamanda öğrenen örgüt olabilmek için çaba harcamalarının önemli olduğu düşünülmektedir¹⁷².

¹⁶⁹Doz and Hamel, s. 5.

¹⁷⁰Mehmet Eryılmaz, "Stratejik İttifaklar ve Bu İttifaklar İçerisinde Sanal Takımların Yeri", **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, ZeyyatSabuncuoğlu(Derleyen.), Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002,s.54.

¹⁷¹Barney, s.372.

¹⁷²Batram, s. 44.

2.3.2.5. Stratejik Hedeflere Ulaşmak

Stratejik işbirliği yapma nedenlerinin birisi de işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme isteğidir. İşletmenin stratejik amaçlarından bazıları aşağıda sıralandığı gibidir¹⁷³:

- *Ekonomik kazanç elde etmek veya verimlilik arttırmak*

Stratejik işbirliği yapan işletmelerin hammadde temini, üretim, pazarlama ve dağıtım kanallarını ortaklaşa kullanma doğrultusunda verimlilikleri artırarak ekonomik kazanç elde etmeleridir. Genellikle verimlilik arttırmak nedeniyle yapılan işbirliklerinde amaç, işletmenin atıl kalan kapasitesini doldurarak, giderleri azaltabilmek ve ortalama maliyetleri düşürmek, böylece tasarruf sağlayabilmektir. Bir işletmenin, atıl kapasite nedeni ile boşa duran makinelerini başka işletmelere kullandırması bu tür stratejik işbirliklerine örnek olarak gösterilebilir¹⁷⁴.

- *Riskleri azaltmak ve istikrarı sürdürmek*

Özellikle büyük ve riskli projelerde, stratejik işbirlikleri riski azaltabilmektedir. Örneğin; dünya çapında petrol işletmeleri, pazarlama faaliyetlerinde birbirleriyle sert ve korkutucu bir rekabete girmelerine karşılık, büyük ve riskli rezerv keşif projeleri için stratejik işbirlikleri oluşturmaktadırlar¹⁷⁵. Benzer bir şekilde, 1994 ve 1995 yıllarında ABD’de interaktif televizyon sektöründe önemli finansal riskleri azaltabilmek için stratejik işbirlikleri yapılmıştır¹⁷⁶.

Rekabet stratejilerinin uygulanmasında, gerek pazara yeni girebilecek olası rakiplerin, gerek ise pazarda bulunan diğer rakiplerin olası davranışlarına ve ataklarına karşı, çeşitli konularda stratejik işbirlikleri (ya da güç birlikleri) oluşturarak işletmenin verimliliği ve dolayısıyla kurumsal performansı artırılmaya çalışılmaktadır. İşletmede

¹⁷³ Ülgen ve Mirze, s.33.

¹⁷⁴Rugman Alan M. and Thomas L. Brewer, **Oxford Handbook of International Business**, 2001, s.404-406.

¹⁷⁵ Mitchell Lee Marks and Philip H. Mirvis, **Joining Forces - Making One Plus One Equals Three In Mergers, Acquisitions and Alliances**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers mc., 1998, s.7.

¹⁷⁶Shaw, s.185.

verimlilik artışı, maliyetlerin azalmasına ve dolayısıyla rekabet üstünlüğünün sürdürülmesine yardımcı olabilmekte, bu da rakiplerin baskısının azalmasıyla sonuçlanabilmektedir¹⁷⁷.

- *Başkasının ününden ve isminden fayda elde etmek.*

Buna genellikle küçük işletmeler ihtiyaç duyarlar ve uluslararası pazarlara girerken tanınmış, itibarı yüksek yerel işletmelerle stratejik işbirliği yaparak pazara girmeyi tercih ederler. Örneğin; gıda sektöründe ün yapmış İsviçreli Nestle ile güçlü bir yerel marka olan General Mills arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği doğrultusunda Cheerios ve diğer General Mills kahvaltılık tahıl gevrekleri Avrupa Pazarı'nda başarıyla pazarlanmıştır¹⁷⁸.

- *Başkasının uzmanlığından yararlanmak veya yeni beceriler kazanmak.*

Bazen işletmeler üretilen mal ve/veya hizmetleri pazara sunabilmek için dağıtım kanallarına veya teknolojik bilgiye (know-how) veya yeni bir teknolojiye gereksinim duyabilirler ve bunun için işbirliği yapabilirler. Örneğin; İngiltere'de Abbey National Bankası ile Safeway Market Zinciri arasındaki stratejik işbirliği sonucunda Safeway Market'lerinin içerisinde market müşterilerine hizmet veren bir "finansal hizmetler masası" kurulmuş ve bu bağlamda, hem market müşterilerinin müşteri memnuniyeti artmış, hem de bankanın dağıtım kanalları güçlenmiştir. Bir diğer örnek; Nippon TV, Time Warner ve Toshiba'nın küresel pazara dijital televizyon üretebilmek ve pazarlayabilmek için teknolojik güçlerini paylaşmaya yönelik olarak kurdukları stratejik işbirliği verilebilir¹⁷⁹.

Genellikle, farklı ve değişik ürün pazarlarında bulunan ve birbirleriyle doğrudan rekabet etmeyen işletmeler, teknoloji ve süreç bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak amacıyla stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar¹⁸⁰.

¹⁷⁷Ulgen ve Mirze, s. 329.

¹⁷⁸ Stephan J. Porth, **Strategic Management**, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.63.

¹⁷⁹ David Ernst and Tammy Halevy, "When to Think Alliance", **The McKinsey Quarterly**, 2000, http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.asp?ar=9418L2=258L3=1 (13.04.2012), s.4-5.

¹⁸⁰Ulgen ve Mirze, s.331.

2.3.2.6. Diğer Nedenler

Yukarıda değinilen amaçlara ulaşabilmek için yeni işletme kurmak ya da başka bir işletmeyi satın almak varken “neden stratejik işbirliği tercih edilmektedir?” sorusuna cevap arama zorunluluğu vardır. Bu soruya cevap ararken, örgüt yapısı ve maliyetler arasındaki ilişki üzerinde durulmalıdır. Özellikle katma değeri düşük ürünlerin üretimi söz konusu olduğunda (ürün yaşam eğrisinin kısa olduğu bu günümüzde) işletme yönetimi üretim maliyetlerini ve diğer giderleri nasıl en aza indirebiliriz hesabını yapmaktadırlar. Dolayısıyla “işlem maliyetleri yaklaşımı (transactioncosttheory)” satın alma veya sermaye katılımlı ortak olma yerine stratejik işbirliklerinin tercih edilme nedenini açıklayabilmemize yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Örgütler ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en aza indirecek şekilde organize etmek isterler. İşletmenin örgüt yapısını etkileyebilecek olan bu yaklaşım doğrultusunda; dikey büyüme (verticalintegration), ortak girişimler (jointventures), franchising gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Yaklaşımın temelinde rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır. Bu yaklaşım, stratejik işbirliği konusunda faydacı bir bakış açısı getirmiştir¹⁸¹.

İşsel nedenlerden bir diğeri de; birleşmeler/satın almalar sırasında oluşabilecek risklerden, sancılarından ve gerilimden kaçınmaktır. Günümüzde işletmeler; faaliyetlerini genişletebilmek için ihtiyaçları olan varlık ve temel yetenekleri satın almak ve/veya işletme içinde geliştirmek yerine, stratejik işbirliklerini tercih etmektedirler¹⁸².

Satın almak yerine stratejik işbirliğinin tercih edilmesinin başka bir nedeni de; alıcının işletmeyi sahip olduğu birtakım özellikler (somut ve soyut sermaye unsurları) için satın alırken, aslında işletmenin kendisini ilgilendirmeyen diğer faaliyetlerini de beraberinde satın almasıdır. Stratejik işbirliği uygulamalarının bu tür satın almalara karşılık daha ekonomik olduğu düşünülmektedir¹⁸³.

¹⁸¹ Koçel, s.291.

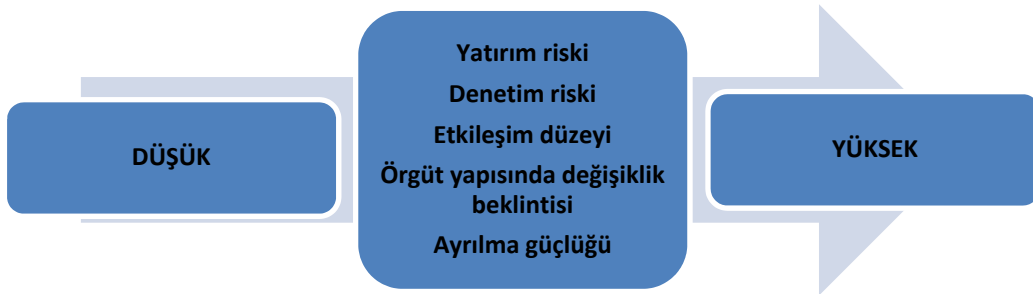
¹⁸² Coulter, s.268.

¹⁸³ RugmanandBrewer, s.407.

2.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik işbirliklerinin özellikleri, işbirliğinin türüne ve/veya işletmeler arasındaki ilişkinin düzeyine göre farklılık göstermektedir. İşletmeler arasındaki en basit ilişki olarak nitelendirilen “lisans verme”nin özelliklerine bakıldığında; yatırım riski ve denetim düzeyinin en düşük olduğu görülmektedir. Taraflar arasında karşılıklı sözleşmeye bağlanmış “anlaşmalar”da, denetimin etkinliğinin genellikle “sermaye temelli ortak girişim”lere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Stratejik işbirliklerinin son aşamasında yer alan “birleşme” ve/veya “satın almalar”da, taraflar açısından yatırım riski ve denetim düzeyi yükselirken örgüt yapısında değişiklik beklentisini de artmaktadır. Stratejik işbirliğinin başarısız olması durumunda bir lisans anlaşması çerçevesinde gerçekleştirilen stratejik işbirliğine son vermek, bir birleşme ya da satın almadan ayrılmak kadar zor değildir¹⁸⁴.

Lisans Verme → Anlaşma/Ortaklık → Ortak Girişim → Birleşme → Satınalma



ŞEKİL 2: DEĞİŞİK STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Kaynak: MitchellandMirvis, s.10.

¹⁸⁴ Marks andMirvis, s.10.

Tüm stratejik işbirlikleri için geçerli olabilecek ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁸⁵:

- Tüm stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla işletme arasında ortak fayda elde edebilmek için kendi kaynaklarını ortak kullanıma sundukları anlaşmalardır. Ortak kullanıma sunulan başlıca kaynaklar; teknoloji, iş gücü, müşteriler, markalar, sermaye, teçhizat olarak irdelenebilir.
- Stratejik işbirliğinin başlangıcında hiçbir surette yeni veya ayrı bir işletme meydana getirilmez. Bunun yerine, taraflar sadece ihtiyaç duydukları konuları veya gerçekleştirmek istedikleri faaliyetleri birbiriyle paylaşırlar.
- Stratejik işbirliklerinde işletmeler stratejik amaçlarına ulaşmayı işbirlikleri aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışırlar.
- İş yönetmek ve kazancı paylaşmak için ortak kararların alınması gereklidir.
- Stratejik işbirliğine giren işletmeler, işbirliği türüne bağlı olmaksızın bağımsız kalırlarken, işbirliği yapılan konuda sürekli olarak karşılıklı birbirine bağımlı olma özelliğine sahiptirler. Karşılıklı bağımlı olma denetim ve yönetim işinin paylaşılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, stratejik işbirliklerinin yönetimi güçtür ve bu da, önemli yönetim ve koordinasyon giderlerine neden olur¹⁸⁶.
- Ortaklardan (stratejik işbirliğine giren taraflardan) her biri kendi yükümlülüklerini diğerinden bağımsız olarak yerine getirmektedir¹⁸⁷.
- Stratejik işbirlikleri sadece büyük projeler ve/veya işlerle ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük ya da küçük her faaliyet, iş ve çeşitli yönetim düzeylerindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde de işletmeler arası stratejik işbirliği yapılabilir¹⁸⁸.
- Stratejik işbirlikleri kısa veya uzun süreli olabilir.

¹⁸⁵ Coulter, s.269; Davies, s.9.

¹⁸⁶ RujanandBrewer, s.403.

¹⁸⁷ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar : Türk İlaç Dağıtım Kanalıdan Bir Örnek”, **Yönetim**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Vol.46, Ekim 2003, s.29.

¹⁸⁸ Ülgen ve Mirze, s.328.

Stratejik işbirlikleriyle ilgili olarak yukarıda sıralanan özellikler doğrultusunda değişik sınıflamalar yapılmıştır. Şöyle ki;

Stratejik işbirlikleri genellikle; aynı hedeflere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleri (symmetricalliances), farklı hedeflere ve yeteneklere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleri (asymmetricalliances), karma (aynı ve farklı) hedeflere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleri (mixedalliance) olarak üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır¹⁸⁹. Ayrıca; satın almalar (acquisitions) ve işletme birleşmeleri (mergers), hisse temelli olmayan stratejik ortaklıklar (strategicalliances) ve ortak girişimler (jointventures) olarak da sınıflandırılabilir¹⁹⁰. Bazı araştırmalar, hisse temelli (equityalliances) ve hisse temelli olmayan (non-equityalliances) stratejik işbirlikleri olarak iki ana başlık altında sınıflandırmayı tercih etmekte ve ortak girişimler(jointventures) stratejik işbirliklerinin dışında tutulmakta, ancak uluslararası ortak girişimler (internationaljointventures) hisse temelli stratejik işbirliklerinin (equityalliances) alt başlığı olarak ele alınmaktadır¹⁹¹. Bu bağlamda, stratejik işbirliği türlerinin çok geniş bir yelpazede geleneksel hisse temelli ortak girişimlerden (classicstand-aloneequityjointventures) hisse temelli olmayan ilişkilere (non-equityrelationships) kadar uzandığı düşünülmektedir¹⁹².

Stratejik işbirliği türlerinde de değişik sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Şöyle ki; satış artırıcı işbirlikleri (salesalliances), çözüm odaklı işbirlikleri (solution-specificalliances), coğrafya odaklı işbirlikleri (geographic-specificalliance), yatırım amaçlı işbirlikleri (investmentalliances), ortak girişim işbirlikleri (jointventurealliance) olarak stratejik işbirliklerinin sınıflandırıldığı görülmektedir¹⁹³. Bazı araştırmacılar, stratejik işbirliklerini “ilişkinin mesafesine” göre sınıflandırarak açıklamak istemişlerdir. Bu yaklaşıma göre, birleşmeler ve satın almalar “tek vücut olma” ya da “aynı bedende yaşama” olarak nitelendirilmiş ve stratejik işbirliklerinin düzeyi, vücudun sol kola olan mesafesine göre sınıflandırılarak

¹⁸⁹ Barney, s.379-380.

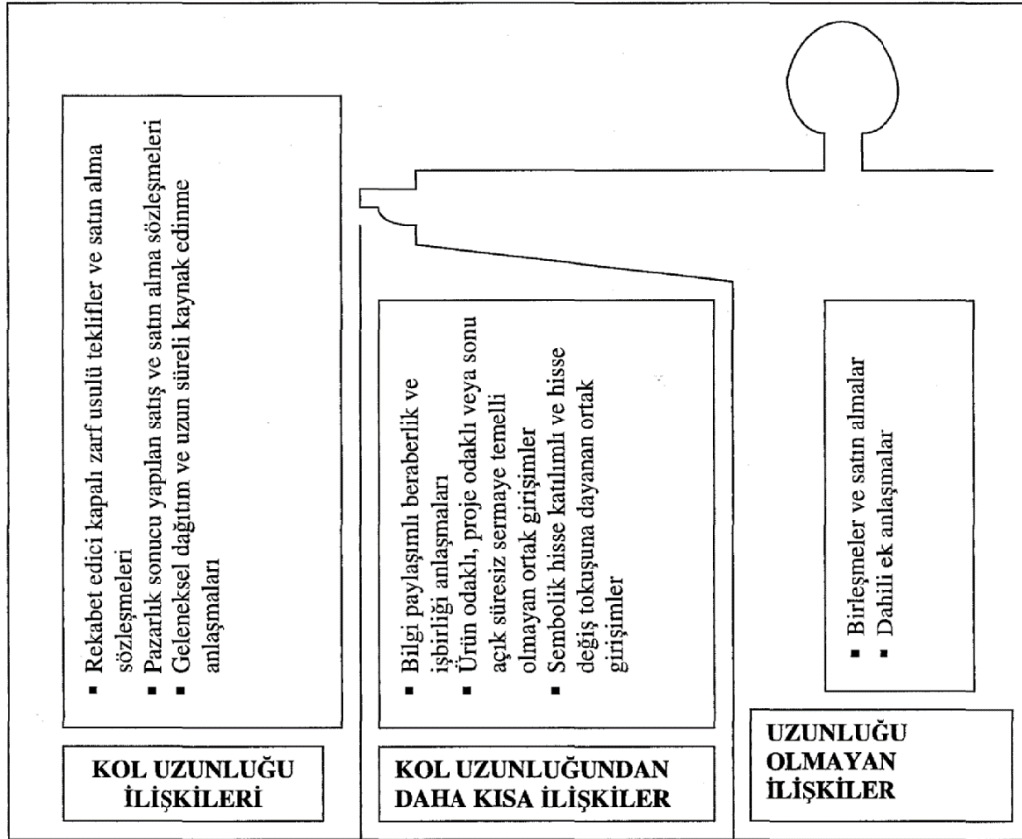
¹⁹⁰ Ülgen ve Mirze, s.310.

¹⁹¹ Culpan, s.68.

¹⁹² BanıfordveDiğerleri, s.12.

¹⁹³ Fred A.Kuglin with Jeff Hook, **Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies**, First Edition, U.S.A.: Ernst & Young U.S. LLC., 2002, s.4.

açıklanmaya çalışılmıştır. Şöyle ki; “bilgi paylaşmalı, proje odaklı, sembolik hisse katılımlı” gibi stratejik işbirlikleri “kol uzunluğundan daha kısa ilişkiler” olarak nitelendirilmiştir. Uzun süreli kaynak tedariki ya da dağıtım kanallarıyla ilgili olarak yapılan stratejik işbirlikleri “kol uzunluğunu geçen ilişkiler” olarak nitelendirilmiştir. Şekil 3’te, stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki mesafenin analizi görülmektedir¹⁹⁴.



ŞEKİL 3: STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE TARAFLAR ARASINDAKİ MESAFENİN ANALİZİ

Kaynak:Davies, s.11.

Şekil 3’te birinci aşamada görülen kol uzunluğu ilişkileri tüm geleneksel satış ve satın alma sözleşmelerini, kaynak edinme anlaşmalarını, geleneksel dağıtım (distribütörlük), franchising ve lisans anlaşmalarını kapsamaktadır.

¹⁹⁴Davies, s.11-14.

İkinci aşamada görülen kol uzunluğundan daha kısa olan ilişkilerde, genellikle hisse temelli olmayan işbirlikleri ele alınmaktadır. Bu tür işbirlikleri; ortak ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama anlaşmaları; karşılıklı dağıtım ve standart belirleme sözleşmeleri doğrultusunda gerçekleştirilen franchising ve lisans girişimleri olarak sıralanabilir. Ortak üretim, ürün geliştirme ve ortak ar-ge için sembolik hisse katılımlı veya hisse takası yapılan sözleşmeler ve/veya ortak girişimler de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Omuza yakınlıkla iki bağımsız işletmenin ortaklaşa kurdukları üçüncü bir işletme aracılığıyla yürüttükleri ortak girişimler bulunmaktadır.

Üçüncü aşama ise, vücudun kendisidir. Birleşmeler ve satın almalar sonucunda tek merkezden yönetim ve denetim söz konusudur. İlişkilerin uzunluğu artık yoktur. İşletmeler tek bir vücutta birleşmişlerdir.

2.4.1. Sermaye Temelli – Sermaye Temelli Olmayan Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirlikleri tarafların sermaye ile katılımlarına göre sermaye temellive sermaye temelli olmayan işbirlikleri olarak ikiye ayrılabilir. Sermaye temelli işbirliklerinin en yaygın türü, ortak girişimlerdir (jointventures). Ortak ticari amaçlara ulaşabilmek için farklı ülkelerde bulunan iki ve/veya daha fazla bağımsız işletmenin ortaklaşa sahiplikle kurdukları yeni işletmelere “uluslararası ortak girişim” denilmektedir. Ortak girişimin sahipleri özel sektör işletmeleri, kamu kuruluşları veya devlet denetimindeki işletmeler (kamu işletmeler) olabilmektedir. Taraflar diğer taraflar tarafından değerli bulunan herhangi bir unsurla ortak girişime katılırlar. Bu unsurlar; yönetim becerisi, pazarlama deneyimi, üretim teknolojisi, pazara giriş bilgisi, finansal sermaye veya ar-ge teknikleri ya da bilgisi olabilir. Japon Suzuki Motors ile Hindistan Hükümeti’nin Hindistan Pazarı’na uygun küçük motorlu araç üretimi için ortak girişim kurmaları, Amerikan Biltrite ile Çin’de bulunan Shenzhen Petrokimya İşletmesi’nin ortak girişim işletmesinin (jointventure) Çinli uluslararası ayakkabı üreticilerine tedarik hizmetleri vermek üzere kurdukları Ayakkabı Taban Fabrikası, sermaye temelli stratejik işbirliklerine örnek olarak gösterilebilir¹⁹⁵.

¹⁹⁵John J. Wild, Kenneth L. Wild and Jerry C.Y. Han, **International Business**, 2.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2004, s.387.

Konsorsiyum, lisans anlaşmaları, franchising sözleşmeleri, bölgesel acentelik ve bayilik, taşeronluk anlaşmaları, yönetim sözleşmeleri, ortak üretim ve pazarlama sözleşmeleri başlıca sermaye temelli olmayan işbirlikleridir. Hepsinin ortak özelliği, iki taraf veya daha fazla taraf arasında kimin ne yapacağını ve nasıl katılacağını detaylı olarak belirtildiği yazılı bir sözleşmenin imzalanması ve uygulanmasıdır. Genellikle sözleşme süreleri de sözleşmelerde belirtilmektedir. Sözleşmeler tarafların gereksinimlerine göre farklılık gösterebilmektedir¹⁹⁶.

2.4.2. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Stratejik İşbirlikleri

Günümüz koşullarında, rekabet gücüne sahip olmanın en önemli yollarından birisi stratejik işbirlikleri geliştirmektir. Bu işbirlikleri; yasal veya fiili, formal veya informal, ulusal veya uluslararası, kısa veya uzun vadeli olabilmektedir¹⁹⁷.

Özellikle sektörler arasında geliştirilen ulusal işbirlikleri işletmelerin gücüne güç katmakta ve uluslararası küresel ortamda rekabet avantajı sağlamaktadır. Biyoteknoloji işletmeleri geleneksel kimyasal ilaç işletmelerine kıyasla daha düşük maliyetle yeni ilaç geliştirme yeteneğine sahiptirler. İlaç üreticilerinin de işleri gereği mükemmel bir pazarlama ve dağıtım ağı bulunmaktadır. Bu bağlamda, belirtilen sektörler arasında stratejik işbirliklerinin geliştirilmesi ulusal menfaatler açısından kaçınılmazdır¹⁹⁸.

Hızla değişen piyasa koşulları, kısa ürün yaşam eğrileri, hızına yetişilemeyen teknolojik değişimler ve hiper-rekabet; sınırlar ötesi faaliyet ve ürün sinerjisinin gerekliliğini gündeme getirmiştir. Kaynakları ve mali gücü ne olursa olsun (General Motors, IBM bile) günümüzde hem küresel etkenlerle mücadele edebilecek, hem de sinerji yaratabilecek bir işletmenin adını verebilmek güçtür. Bunun sonucu olarak çok

¹⁹⁶ Hugh MacMillan and Mahen Tampoe, **Strategic Management**, Suffolk: Oxford University Press, 2000, s.140.

¹⁹⁷ Koçel, age, s.319.

¹⁹⁸ Tony Morden, **Introduction to Business Strategy - A Strategic Management Approach**, 2.Edition, Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Company, 1999, s.496.

uluslu işletmeler, aynı sektörde veya farklı sektörlerde işbirlikleri geliştirme ihtiyacı duymuşlardır¹⁹⁹.

Uluslararası işbirliklerini ulusal işbirliklerine kıyasla yönetebilmenin daha zor olduğu öne sürülmektedir²⁰⁰. Uluslararası stratejik işbirlikleri; farklı ulusal köklere, çoğunlukla kültürel ve politik temelli keskin farklılıklara sahip tarafları bir araya getirmektedir. Bu bağlamda, var olan işletmeler arası farklılıklar, ortakların verimli olarak birlikte çalışabilme olanağına sekte vurmaktadır. Bu nedenle bu farklılıklarla başa çıkabilmek amacıyla işletmeler gerekli temel yeteneklere sahip olabilmek için önemli çaba göstermektedirler²⁰¹.

2.5. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN AVANTAJI VE DEZAVANTAJI

Hızlı değişimlere sahne olan dünyamızda, stratejik işbirliklerinin değişime gereken hızda cevap verebilmeninve küresel yayılmanın sağlanabilmesi için en etkin yol olduğu düşünülmektedir. Bu avantajların yanı sıra; belirsizliklerin çok olması, taraflar arasında çıkabilecek olası çatışmalar ve/veya sözleşmeye uygun hareket edilmemesi nedeniyle ortaklarının kurumsal performanslarının olumsuz yönde etkilenmesi yeni rakiplerin çıkması ve tam anlamıyla denetimin sağlanamaması gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

2.5.1. Stratejik İşbirliklerin Avantajları

Araştırmalara göre, belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda, ortaklar arasında bilgi paylaşımının gerekli olduğu hallerde ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerle

¹⁹⁹Culpan, s.14.

²⁰⁰HittveDiğerleri, **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**, South-West Cengage Learning, 2009,s.251.

²⁰¹ArvindParkhe,“Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances”, **Strategic Management in the Global Economy**, Vernon-Wortzeland Wortzel (Ed.), U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997, s.276-277.

çalışırken stratejik esneklik önemliyse, stratejik işbirliği oluşturmak işletmelere avantaj sağlayabilmektedir²⁰².

2.5.1.1. Yabancı Pazara Girişi Kolaylaştırması

Özellikle pazara girişler yerel yönetim tarafından sınırlandırılmışsa, yabancılara uygulanan vergi, kota ve diğer olumsuzluklardan etkilenmemek için yerel bir ortak gerektiği durumlarda stratejik işbirlikleri yabancı pazara girişi kolaylaştırmaktadır. Örneğin, Motorola Japon mobil telefon piyasasına (Japanesecellulartelephone market) girebilmek için Toshiba ile stratejik işbirliği yapmıştır. Çünkü Japonya’da resmi ve gayri resmi piyasaya giriş engelleri söz konusuydu. Toshiba ile mikroişlemci üretebilmek için stratejik işbirliğine girmesi, Motorola için bir dönüm noktası olmuştur. Yapılan anlaşmaya göre, Toshiba en iyi satış yöneticilerini tahsis ederek pazarlama hizmetlerini desteklemiş ve böylece Motorola Japonya’da Hükümetin de rızasıyla ile Japon pazarına girebilmiş ve kendi mobil iletişim sistemine uygun radyo frekanslarını elde edebilmiştir²⁰³. İsveçli telekomünikasyon üreticisi Ericsson Çin’de gerçekleştirdiği stratejik işbirlikleri sayesinde cep telefonları ve diğer telekomünikasyon gereçleri pazarının en büyükleri arasına girmiştir²⁰⁴.

2.5.1.2. Teknoloji Transferi ve Ürün Sinerjilerini Kolaylaştırması

Teknoloji transferi amacıyla kurulan ortak yatırımlardan genellikle hammadde, işgücü, fabrika ve arazi geliştirmekte olan ülkelerin işletmeleri tarafından; teknoloji, makine, teçhizat, uzman ve profesyonel yöneticiler gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmaktadır²⁰⁵.

Ürün sinerjisine örnek olarak; PepsiCo ve Lipton’un soğuk çay içeceklerini kutuda satmak için bir araya gelmelerini verebiliriz. PepsiCo, stratejik işbirliğine kutulanmış içecek pazarındaki pazarlama gücünü getirirken; Lipton, tanınmış çay

²⁰²HittveDiğerleri, s.251.

²⁰³Charles W.L. Hill, **International Business - Competing in the Global Market**, 3.Edition, New York:The McGraw-Hill Companies Inc., 2002, s.444 - 445.

²⁰⁴David, s.179.

²⁰⁵Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.246.

markasını ve müşteri sermayesini ortaya koymuştur. Bu ürün sinerjisi doğrultusunda ortakları, sürdürülebilir rekabet avantajını tek başına geliştirme zorunluluğundan kurtulmuşlardır²⁰⁶.

2.5.1.3. Yatırım Maliyetinin ve Olası Risklerin Paylaşılması

Ürün ve hizmetlerin kısalan yaşam eğrisi, yenilikler için yapılan yatırımların geri dönüş süresini de kısaltmıştır. Bu nedenle işletmeler yeni ürünler geliştirmenin giderlerini paylaşabilmek için stratejik işbirliğine girmektedirler. Örneğin; Japon Toshiba, Alman Siemens ve Amerikan IBM ileri teknoloji bilgisayar hafıza çiplerini üretebilmek için Japonya’da Nagoya yakınlarında kurdukları fabrikanın yaklaşık 1 milyar dolar tutarındaki yatırım maliyetini aralarında paylaşmışlardır²⁰⁷.

İlaç sektöründe, popüler ve satışı çok olan ilaçların (blockbusterdrugs) araştırılıp geliştirilmesi ve de pazarlanması büyük maliyetler getirmektedir. Bu giderler ilaç sektöründe gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri doğrultusunda ortaklaşa karşılanmakta ve böylece yeni ilaçlar üretilmektedir²⁰⁸. Bir diğer örnek havacılık sektöründen verilebilir; Boeing 767 uçağını üretebilmek için Japon işletmeleriyle stratejik işbirliğine giderek yaklaşık 2 trilyon dolar değerindeki yatırımı gerçekleştirebilmiştir. Sonuçta, stratejik işbirlikleri doğrultusunda işletmeler tek başına karşılamayacakları yatırım maliyetleri ve yüksek maliyetli bu yatırımların risklerini göze alabilmektedirler²⁰⁹.

2.5.1.4. Tamamlayıcı Temel Yetenek ve Varlıklarını bir Araya Getirmesi

Kaynakların azaldığı ve kısıtlı bulunduğu günümüzde stratejik işbirlikleri işletmelerin kapasitelerini genişletmelerine, daha az kaynakla daha çok üretebilmelerine ve ellerinde bulunan kaynakların izin verdiğiinden çok daha farklı işler yapabilmelerine olanak tanımaktadır. İşletmeler stratejik işbirlikleri sayesinde ihtiyaç duydukları

²⁰⁶ Coulter, s.270.

²⁰⁷ WildveDiğerleri, s.390.

²⁰⁸ Jeffrey J. Reuer, “Collaborative Strategy: The Logic of Alliances”, **Mastering Strategy**, Tim Dickson (Ed.), Harlow: Pearson Education Limited, 2000, s.345.

²⁰⁹ Hill, s.445.

kaynaklara daha kolay ve rahat ulaşabilmektedirler²¹⁰. Örneğin, Toys “R” Us ve Amazon.com, online oyuncak mağazası hizmeti verebilmek üzere Toysrus.com işletmesini aralarında gerçekleştirdikleri bir ortak girişim sözleşmesiyle kurmuşlardır. Buna göre, Amazon bu girişimi kendi web sayfasına dahil etmiş, ürünlerin nakliyesini sağlamış ve müşteri hizmetleriyle ilgilenmiştir. Buna karşılık, Toys “R” Us ise, ortağının sağladığı satın alma gücünü kullanarak en çok talep edilen oyuncak en uygun fiyata taşeron oyuncak üreticisi fabrikalardan seçip satın alabilmiştir²¹¹.

Fransız Thomson ve Japon JVC firmaları kayıt özelliği olan televizyonlar üretebilmek için stratejik işbirliğine girmişlerdir. Thomson’un, üretim teknolojisine ve üretimle ilgili temel yeteneklere JVC’nin de Avrupa pazarında nasıl başarılı olunabileceğini öğrenmeye ihtiyacı vardı. Bu stratejik işbirliği doğrultusunda her iki işletme aslında kendi temel yeteneklerini birbirlerine pazarlamışlardır²¹².

Stratejik işbirliklerinin tamamlayıcı temel yetenekleri bir araya getirmesine örnek olarak; kendi faaliyet alanlarında etkin birer oyuncu olan Microsoft ve Visa’nın, müşterilerin kredi kartı kullanarak internet üzerinde alış veriş yapmalarına izin veren güvenilir bir yazılım sistemigeliştirmeleri gösterilebilir²¹³.

2.5.1.5. Çevresel Belirsizlikleri Azaltması

Tüketicinin satın alma davranışlarının tahmin edilememesinden kaynaklanan talep belirsizlikleri ve sektörde yer alan işletmelerin stratejik kararlarının piyasada yer alan diğer aktörlerin konumunu derinden etkilemesinden meydana gelebilecek rekabetçi çevresel belirsizlikleri azaltmak üzere rakiplerle stratejik işbirlikleri oluşturulmaktadır²¹⁴.

²¹⁰Bergquistvedigerleri, s.11-12.

²¹¹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 9.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2004, s.128.

²¹²Hill, s.445.

²¹³DussaugeandGarette, s.110.

²¹⁴ Eryılmaz, s.54-55.

2.5.1.6. Teknoloji Standardı Belirlemeye Yardımcı Olması

Stratejik işbirlikleri, işletmenin kazanç elde edebileceği sektör için gerekli teknolojik standardı oluşturmaya yardımcı olabilmektedir. Örneğin; Philips geliştirdiği dijital kompakt disk üretebilmek ve pazarlayabilmek için küresel rakibi Matsushita ile işbirliğine girerek kayıt cihazı (recording) ve tüketici elektronik eşya endüstrisinde DCC sisteminin yeni bir teknolojik standart olmasını hedeflemiştir. Çünkü Sony de yeni bir teknolojik standart yaratabilme düşüncesiyle “mini kompakt disk” rakip ürün olarak geliştirmiştir. Bu iki yeni teknoloji hemen hemen aynı işlevi görmesine rağmen ve sadece tek standarda yer verilmesinden dolayı Philips gerçekleştirdiği stratejik işbirliği sayesinde teknolojik standardı belirleyebilmiştir²¹⁵.

2.5.1.7. İşletmelerde Esnekliği Özendirmesi

Esneklik; işletme faaliyetlerinin yer aldığı çevrenin değişimine işletmenin uyum sağlayabilmesi için gereklidir²¹⁶. Esneklik kazanabilmek ve günümüzde hızlı değişen tüketici taleplerine ve piyasa koşullarına cevap verebilmek amacıyla işletmeler stratejik işbirlikleri yaratmaktadır²¹⁷.

Stratejik işbirlikleri işletmelere tek sahipli olmayan işletmelerde ve birleşmelerde olmayan bir esneklik sağlamaktadır. Bu işbirlikleri sayesinde işletmeler aynı zamanda farklı pek çok ortakla çalışabilmekte, bu işbirliklerini istedikleri sürelerle yürütebilmekte ve hepsinden önemlisi kendi işlerini bağımsız bir şekilde devam ettirebilmektedirler.

2.5.2. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları

Stratejik işbirliklerinin avantajlarının yanı sıra; yeni rakipler yaratma, işletmenin kaybının kazancından yüksek olması, işletmenin kurumsal performansının düşmesi, etkin denetimin sağlanamaması sunucu ortaya çıkan çeşitli sorunlar gibi dezavantajları bulunmaktadır.

²¹⁵Hill, s.445.

²¹⁶ Pena and Arroyabe, s.39.

²¹⁷Bergquist ve diğerleri, s.18.

2.5.2.1. Yeni Rakipler Yaratma Olasılığı

İşletmeler kendi elleriyle kendilerine rakip yaratabilirler. Genellikle stratejik ortaklık ilişkisine giren işletmelerden birinin temel yeteneklerini kaybetmesi veya iinin boşalması (hollowingout) olarak nitelendirilebilecek bu durum, bir işletmenin diğerrinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve stratejik ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir²¹⁸. Örneğın, Asya'daki üreticilere kendi ürünlerinin üretimi konusunda taşeronluk (subcontracting) vermiş olan ABD ve Avrupa işletmeleri, taşeronlar yerine büyüdükten ve üretim teknolojisini öğrendikten sonra, kendi elleriyle kendilerine rakip yaratmanın sıkıntısını yaşamışlardır. Çünkü taşeronlar ürettikleri ürünleri tüketiciye doğrudan satabilmek için stratejik işbirliğine son vermişler ve hırslı rakip olarak piyasada yer almışlardır²¹⁹.

2.5.2.2. İşletmenin Kaybının Kazancından Daha Çok Olabilmesi

Stratejik işbirliği için güvenilir bir ortak seçilmiş olsa bile, planlama aşamasında bu işbirliğinin işletmeye sağlayacağı kazanç karşılığında işletmenin işbirliğine katacağı varlıklar ve temel yeteneklerin değeri, yanlış hesaplanabilir ve bu bağlamda işletmenin kaybı kazancından daha çok olabilir²²⁰.

ABD kökenli işletmeler, ucuz işgücünden yararlanabilmek amacıyla stratejik işbirlikleri yaptıkları Japon işletmelere teknoloji transferi gerçekleştirmeleri nedeniyle bazı ürünler üzerindeki egemenliklerini kaybetmekle kalmamış, aynı zamanda Japonlar tarafından geliştirilen yeni ürünlerinin ABD'de pazarlanabilmesi için mevcut dağıtım kanallarını da kullanmışlardır. Bu bağlamda, ABD'li işletmeler açısından 1970'li yıllarda gerçekleştirilen stratejik işbirliklerinin, yarardan çok zararlı oldukları düşünülmektedir²²¹.

Genellikle Asya kökenli işletmelerin batılı rakipleriyle gerçekleştirdikleri çeşitli stratejik işbirlikleri, batılı ortaklarının aleyhine işlemiştir. Bu işbirlikleri

²¹⁸ Koçel, s.349.

²¹⁹ Pena and Arroyabe, s.38.

²²⁰ Capron ve diğerrleri, s.388.

²²¹ Hill, s.445.

doğrultusunda yeni rakipler (Asya işletmeler), en ekonomik yoldan teknolojiyi ele geçirerek pazara girebilmişlerdir²²².

2.5.2.3. İşletmenin Kurumsal Performansının Azalabilmesi

Stratejik işbirliğine giden iki ve/veya daha fazla bağımsız işletmenin (farklı örgüt yapısına, kültürüne ve yönetim sistemine sahip) faaliyetlerinin düzenlenilememesi ve uyumlaştırılamaması durumunda, işletmeler arası çatışmalar nedeniyle stratejik işbirliğinin amacı olan faaliyetlerin engellenmesi söz konusu olabilecektir. Bu da, doğal olarak tarafların kurumsal performansını düşürebilecektir²²³.

2.5.2.4. Etkin Denetimin Sağlanamaması

Stratejik işbirliğine giren taraflar; birbirlerinin günlük işleri, ürün ve/veya hizmet çıktıları, maliyet ve fiyatlandırma faaliyetleri üzerinde tam denetim hakkına sahip olmadıkları için sorunlar yaşanabilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluk alanlarındaki belirsizlik de denetimde etkinliğin sağlanamamasına neden olabilmektedir²²⁴.

2.5.2.5. Belirsizliklerin Olması

Stratejik işbirliği yapılan ortağın ne kadar güvenilir olduğu ve gerçekleştirilecek işbirliğinde tarafların kaynaklarını ve temel yeteneklerini paylaşmaya ne kadar istekli oldukları belirsizdir. Başka deyişle, stratejik işbirliğine giden tarafların bağımsızlıklarını korumaları nedeniyle birbirlerinin beklentilerini karşılayamamaları söz konusu olabilmektedir²²⁵.

Yasal çerçeveler doğrultusunda hazırlanan anlaşmalardan farklı olarak, stratejik işbirliği anlaşmalarında anlaşma koşulları ayrıntılı olarak

²²² Gary Hamel, Yves Doz and C.K.Prahalad, "Collaborate With Your Competitors - and Win", **Strategy, Process, Content, Context - An International Perspective**, Bodde Wit and Ron Meyer (Ed.), 3.Edition, North Yorkshire: Thompson, 2004, s.383.

²²³ Pena and Arroyabe, s.39.

²²⁴ Wild ve diğerleri, s.387; Semerciöz ve Çakınberk, s.27.

²²⁵ Rugman and Brewer, s.403.

belirlenmemektedir²²⁶. İşbirliği anlaşmaları genellikle “yazılıdır”. Ancak, yasaların izin vermediği bazı durumlarda ortakların işbirliği anlaşmalarını yazılı olarak yapabilmeleri mümkün değildir. Örneğin; rekabeti engelleyebilmek amacıyla, ürün fiyatı ve çıktı miktarıyla ilgili gizli anlaşmalar yaparak piyasada üstünlük sağlamak arzusunda olan tröst ve kartel oluşumlarına benzeyen işbirliklerinde, gerçekleştirilen anlaşmaların yazılı olarak yapılması düşünülemez²²⁷.

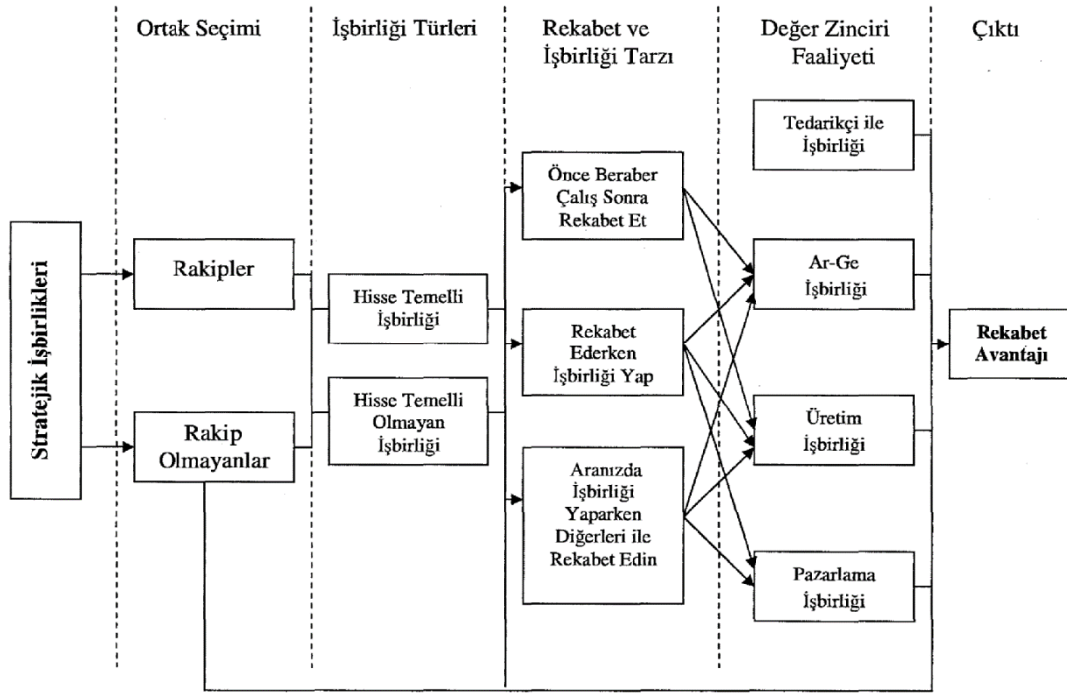
2.6. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ MODELİ

Stratejik işbirliklerinin aslında temel amacı, rekabet avantajı elde edebilmektir. İşletmelerin sahip olmak istedikleri rekabet avantajı; tamamlayıcı kaynakların artı değer yaratmak üzere entegre edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bunun için; hangi ortakla, hangi değer zinciri faaliyetinde, ne tür bir işbirliği yapılması gerektiğine karar vermek gerekmektedir. Şekil 4’te başarılı bir stratejik işbirliği gerçekleştirebilmek için göz önünde bulundurulması gerekenler görülmektedir²²⁸.

²²⁶Bamford ve diğerleri, s.12-13.

²²⁷Ülgen ve Mirze, s.328.

²²⁸Ireland ve diğerleri, s.439; Culpan, s.67-69.



ŞEKİL 4: BAŞARILI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Kaynak:Culpan, s.67.

Modele göre, ortak seçimi son derece önemlidir. Stratejik işbirlikleri, birbirine rakip işletmeler arasında gerçekleştirilebileceği gibi, rakip olmayan işletmeler arasında da gerçekleştirilebilir. Burada önemli olan, stratejik ortağın güvenilir olması, temel yeteneklerinin ve kaynaklarının ne kadarını paylaşacağı konusunda dürüst davranmasıdır. Stratejik işbirlikleri, hisse temelli olabilir. Bu durumda ortaklar birbirine karşılıklı olarak hisse devrederler. Hisse temelli olmayan işbirliklerinde, anlaşmalar genellikle yazılıdır. Ancak, sektöre giriş ve/veya sektörde rekabeti engelleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen stratejik işbirliklerinde, gerçek amacın yazılı olarak açıkça belirtilmesi yasalar nezdinde mümkün değildir. Stratejik işbirliği yapan işletmelerin, öncelikle birlikte çalışarak birbirlerini tanımalarının ya da “birlikte çalışma kültürü” edinmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Modelde stratejik işbirliklerinin genellikle değer zinciri faaliyetlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Şöyle ki; tedarikçilerle gerçekleştirilen işbirliğinde, temel girdilere olan kaynak bağımlılığının ortadan kaldırılması (kaldırılması) amaçlanmaktadır. Ar-ge konusunda gerçekleştirilen

işbirliklerinde, genellikle piyasada kalite liderliği hedeflenmektedir. Üretim teknolojileri konusunda gerçekleştirilen işbirliklerinde temel amaç, üretim maliyetlerini düşürebilmektir. Dağıtım kanalları (pazarlama) konusunda gerçekleştirilen işbirliklerinde, genellikle piyasaya girebilmek için ortağın mevcut dağıtım kanalından yararlanılmaktadır. Sonuçta, ortaklar aralarında işbirliği yaparken, sektörde yer alan diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmekte ve bu bağlamda kurumsal performanslarını yükseltmektedirler.

3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

Stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin önemi; kurumsal risk yönetimi, örgütsel güven, kriz yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, entelektüel sermaye açısından ele alınarak incelenecektir.

3.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Kurumsal risk yönetimi ile ilgili çalışmalardan ilki ve bu alandaki bir çok çalışmanın da temeli olan Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi TheCommittee of SponsoringOrganizations of TheTreadwayCommission (COSO) tarafından 2004 yılında yayınlanmıştır. COSO Tredway Komisyonu tarafından kurumsal risk yönetimi şöyle tanımlanmaktadır: “Kurumsal Risk Yönetimi; işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçlarıyla ilgili olarak kabul edilebilir güvence sağlamak doğrultusunda oluşturulmuş, işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer tüm çalışanları tarafından kabul edilmiş ve iç kontrolü de kapsayan belirli bir strateji çerçevesinde tüm işletmede uygulanan sistematik bir süreçtir²²⁹.”

Risklerin yönetimi; örgüt içinde belirli bölümlerin üstlendiği yada değişik bölümler arasında paylaşılan geleneksel risk yönetimi anlayışından farklı olarak, çok daha geniş bir perspektifte ele alınmaktadır ve kurumsal performansın yaratılması ve korunmasını etkileyen riskler ve fırsatlar birlikte değerlendirilmekte ve bu bağlamda, tüm işletme çapındaki risklerin stratejik bir analizi yapılarak işletmenin risk profili çıkartılabilmektedir²³⁰.

²²⁹Coso, “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, 2004, <http://www.coso.org/newsroom.htm>, Erişim 20.09.2012.

²³⁰Thorton G., “En ERM Framework: Developing Effective Risk Management”, **Corporate Governor Series**, 2003, Vol.3, s.59.

Kurumsal risk yönetimi birbiriyle ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim çalışmalarından kaynaklanan bu bileşenler şunlardır: iç çevre, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirmesi, risk tepkisi, denetim faaliyetleri, bilgi, iletişim ve izleme faaliyetleridir²³¹.

Kurumsal risk yönetimin amacı “risk zekâsı” kavramını kuruma aşılmasıdır. Risk zekâsına sahip kurumlar²³²:

- Risk yönetim uygulamaları bütün kurumu kapsayan, çok çeşitli endüstri dallarında faaliyet gösteren büyük ölçekli örgütlerin farklı iş kollarındaki işletmelerinde oluşmuş risk yönetim yaklaşımları arasındaki bağlantıları kuran;
- Risk sepetindeki tüm riskler (finansal, operasyonel, stratejik, kredi, likidite, itibar, sürdürülebilirlik, güvenlik, gizlilik, sektöre özel, rekabet riskleri gibi) kapsayan risk yönetim stratejilerini bünyesinde bulunduran;
- Risk irdeleme süreçlerinde geleneksel olarak olasılığa verilen önemin yanı sıra “savunmasız yakalanma” kavramına da önem veren;
- Risk yönetimi yaklaşımı doğrultusunda, risk faktörlerini tekerteker ele almayıp, birden fazla riskin birbirlerini nasıl tetikleyeceğini irdeleyen risk senaryoları üreten ve bu senaryolara karşı stratejilerini oluşturan;
- Örgüt kültürüne risk yönetimi kavramını aşıl原因 ve böylece strateji belirleme ve karar alma süreçlerini riskleri göz önüne alarak gerçekleştiren ve sadece risklerden kaçınmaya odaklanmamış, kurumsal performansı artırabilmek için doğru riskleri doğru zamanlarda almaya odaklanmış bir risk yönetim felsefesini içeren kurumlardır.

Kurumsal risk yönetimi katı bir süreç değildir, süreçte yer alan bileşenlerin birbirleri etkiledikleri bir süreçtir. Başka deyişle, her bileşenin bir başka bileşeni etkilemesine neden olan çok yönlü ve sürekli kendini tekrarlayan bir süreçtir.

²³¹Tekgöl E., “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası”, **Referans Gazetesi**, Kasım 2007, s.4.

²³²Blais M., Adam R.,Chong G., “Enterprise Risk Management - Framework” 2011, s.6.

3.1.1. Stratejik İşbirliklerinde Risk Yönetimi

Stratejik işbirliği anlaşmaları genellikle bir belirsizlik ve istikrarsızlık ortamında kurulurlar ve bugün anlaşma imzalayarak birlikte iş yapmaya başlayan işletmelerin bir süre sonra birbirlerine rakip olduklarını görmek mümkündür. Bu işbirliklerinde belirsizlik; ticari risk, teknolojik risk veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskler gibi farklı türden risklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır²³³. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; işletmeler stratejik işbirliği anlaşmalarını çevresel riskler ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla yaparlar²³⁴. Örneğin yeni pazarlara girmeye amaçlayan bir işletme, politik çevredeki risk algısını çok yüksek olarak algılıyorsa, bu noktada tek başına faaliyete girmek yerine o ülkedeki yerel işletmelerle stratejik işbirliği anlaşmaları yaparak riskleri azaltma, paylaşma yoluna gidebilecektir²³⁵.

İşletmeler ekonomik, teknolojik, politik, pazar ve rekabet çevrelerindeki belirsizlik artıkça bir takım risklere maruz kalırlar. Her türlü işletmeler arası ilişkide olduğu gibi stratejik işbirliklerinde de risk dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Tarafların stratejik işbirliği anlaşmasının bir takım riskler taşıdığının farkında olmamaları ve/veya sürecin iyi yönetilmemesi genellikle başarısızlık oranının yükselmesine neden olmaktadır. Stratejik işbirliklerinde başarılı olmak için risklerin iyi yönetilmesi ve işbirliği yapma sonucunda elde edilecek kazançlar ile risklerin karşılaştırılması gerekmektedir²³⁶.

Genel olarak risk kavramı; negatif bir değişim veya beklenmedik gelişmeler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik işbirliklerinde risk, işletmenin tek başına faaliyette bulunmasına kıyasla çok daha yüksektir. Bu riskler farklı amaçları, beklentileri olan

²³³ Ring P.S., Andrew H. Van De Ven, "Structuring Cooperation Between Organizations", **Strategic Management Journal**, 1992, Vol.13:7, s.483-498.

²³⁴ Das T.K., Bing-Sheng Teng, "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", **Journal of International Management**, 2001(a), Vol.7, s.1-29.

²³⁵ Demirbaş M., David W., "Resources and Equity Ownership in IJV s in Turkey", 2006, Vol.48:1, s.55-76.

²³⁶ Brouthers K.D., Brouthers E., Wilkinson T.J., "Strategic Alliances: Choose Your Partners", **Long Range Planning**, 1995, Vol.28, s. 18-26.

ortakların uyumuyla ilişkilidir ve birbirine bağımlı olan işletmelerin arasında her zaman fırsatçı davranış gösterme potansiyeli vardır²³⁷.

Das veTeng bu tür anlaşmalarda iki tür riskin mevcut olduğu belirtmişlerdir. Birincisi: stratejik işbirliğine giden işletmeler arasındaki ilişkiyle ilgili olan “ilişkisel” risk, ikincisi ise: çevre ile stratejik işbirliği yapan işletmeler arasındaki ilişki ile ilgili olan “performans” riskidir. İlişkisel risk, sadece stratejik işbirliklere özgü bir risk iken, performans riski, tüm stratejik kararlar için bir özellik taşımaktadır²³⁸. İlişkisel risk, stratejik işbirliğinin kuruluş aşamasında ortaya çıkarken, performans riski işbirliğin uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu sınıflandırmanın yapılmasının nedeni; stratejik işbirliklerinde ilişkisel riskin ve performans riskinin birlikte göz önünde bulundurmasının öneminden kaynaklanmaktadır. Bu iki risk algısının hiçbir zaman aynı anda eşit olamayacağının, biri azalırken diğerinin artacağı öne sürülmektedir. Yöneticiler stratejik işbirliklerinin bazı riskler taşıdığının farkında olmalı ve bu riskleri azaltacak, ortadan kaldıracak koruyucu yönetsel önlemler almalı yani risk yönetimi üzerinde önemle durmalıdırlar²³⁹.

3.1.2. Kurumsal Risk Yönetimin Faydaları

İşletmeler sürekli değişim, artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar, yasal zorunluluklar, gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörlerin yarattığı belirsizlikler ile mücadele etmek için etkin stratejik işbirliklerine ihtiyaç duymaya başlamıştır. Stratejik işbirlikleri, yeni yatırım yapmanın yüksek riskini azaltarak kurumsal risk yönetimi yapısının kurulmasına ve uygulamasına katkıda bulunurlar. Stratejik işbirlikleri kapsamında kurumsal risk yönetiminin faydaları 4 farklı eksenle ele alınabilir. Şöyle ki²⁴⁰,

²³⁷ Dekker H.C., “Control of Inter-Organizational Relationship: Evidence on Appropriation Concern and Coordination Requirements. Accounting”, **Organizations And Society**, 2004, Vol.29, s.27-49.

²³⁸ Das T.K., Bing-Sheng Teng, “Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process”, **Journal of Management**, 1998, Vol.24:1, s.21-42.

²³⁹ Das ve Teng, 2001(a), s.9.

²⁴⁰ TünelKurşat, **Risk Sermayesi Finansman Modeli**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Ankara 2006, s.6-7.

i. Sermayeye Katılma (Equity Participation):

Stratejik işbirliği, işletmelerden birisi için öz sermaye yatırımı anlamına gelebilir. Bu durumda, işbirliğine giden taraflardan birisi, bir diğer işletmeye ortak olarak katılır ve bu bağlamda işletme yönetiminde söz sahibi de olabilir. Ortaklık hisseleri işbirliğinin başlangıcındaki görüşme ve pazarlıklar sonucu belirlenebilir. Tarafların kurumsal risk yönetimiyle ilgili çalışmalar yapmış olmaları, stratejik işbirliğine gitmelerini kolaylaştırabilir.

ii. Teknolojik Yenilik (Technological Innovation):

Stratejik işbirliğine giden işletmelerden birisi yeni teknoloji kullanımının riskini dengelemeyi amaçlayabilir. Burada tarafları birleştiren, yeni teknolojinin getirebileceği verimlilik artışı düşüncesidir. Kurumsal risk yönetiminde, yeni teknoloji kullanmanın riskleri de analiz edilip değerlendirildiğinden, stratejik işbirliklerini destekleyebileceği düşünülmektedir.

iii. Yönetime Katılma (Hands On):

Stratejik işbirliğinin amacı, yönetim riskini azaltmak olabilir. Burada temel düşünce, yönetimin kontrolünü ele almak değil, yönetim ve organizasyon konusundaki birikimler doğrultusunda destek sağlamaktır. Kurumsal risk yönetiminde, yönetim ve organizasyon riskleri de analiz edilip değerlendirildiğinden, stratejik işbirliklerini kolaylaştırabileceği öngörülmektedir.

**iv. Küçük İşletme / Hızlı Büyüme
(Relatively small rapidly growing company)**

Stratejik işbirliğini cazip kılan, işletmelerin birinin küçük ölçekli ancak hızlı büyüme potansiyeline sahip olması olabilir. Kurumsal risk yönetiminin, hızlı büyüme potansiyeline sahip olan işletmeyle ilgili objektif ve güvenilir değerlendirmeleri doğrultusunda stratejik işbirliklerinin daha akılcı (rasyonel) bir perspektifte gerçekleşebileceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerin dinamik çerçeve koşullarında daha etkin ve yüksek bir kurumsal performans gerçekleştirebilmeleri için etkin bir kurumsal risk yönetimi uygulamaları gerekmektedir. Çünkü işletmeler, kurumsal risk yönetimi uygulamaları sayesinde kaynaklarını en verimli şekilde kullanabileceklerdir.

3.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN AÇISINDAN ÖNEMİ

Güven kavramı geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur. Farklı disiplinlerde farklı uzmanlık alanlarında çalışan kişiler tarafından güven, birbirinden farklı bakış açıları doğrultusunda tanımlanmaktadır. Örneğin; psikologlar güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleriyle, almişlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak, ekonomistler hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak güven konusunu ele almışlardır²⁴¹.

Güvenin tanımında olduğu gibi güvenin türleri hakkında da ilgili yazında farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Güven süreci; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak genellikle 3 aşamadan oluşmaktadır. Bir diğer güven aşamasına geçilmesi, bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bu üç aşamalı sınıflandırmada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşırlarsa savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur²⁴².

Hesaplanmış güven (calculusbased): stratejik işbirliğine giden işletmelerin davranışlarının tutarlılığına dayanır. İşletmeler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için birbirine güven duymak durumundadırlar. Başka deyişle,

²⁴¹Lewicki R.J., Bunker B.B.; 'Developing and Maintaining Trust In Work Relationships', İç. Roderick M. Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), 'Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research', **Saga Publication** 1996, London, s. 114-139.

²⁴²Tüzin İ.K., 'Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri', **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık 2006, s.101-102.

hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır²⁴³.

Bilgiye dayalı güven (knowledgebasedtrust): stratejik işbirliğine giden işletmelerin birbirlerinin davranışlarının tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka deyişle, “değerini yeterince bilme ve davranışlarını kestirebilme” aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir. Taraflar birbirlerinin nasıl davranacakları hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven oluşmaktadır²⁴⁴.

Özdeşleşmeye dayalı güven (identificationbasedtrust): stratejik işbirliğine giden işletmeler birbirlerinin görüşlerini onayladıklarında güven süreci kendisinden geçerli hale gelir. Bu bağlamda, stratejik işbirliğine giden işletmeler birbirlerinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlarlar ve birbirlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirirler. Stratejik ortaklar birbirlerine iyi niyetli yanıt verdiklerinde ilişki sağlamlaşır. Özdeşleşmeye dayalı güvende, hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Taraflar birbirlerini iyi tanıdıkları için birbirlerinin güvenini kazanabilmek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur²⁴⁵.

3.2.1. Stratejik işbirliklerinde Güvenin Önemi

İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik işbirlikleri ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamışlardır. Bu da işletmelerin, geleneksel hiyerarşik örgüt yapısından uzaklaşarak şebeke örgüt yapısını benimsemelerine neden olmuştur. Stratejik işbirliklerini destekleyen şebeke örgüt yapısı, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır. Üst düzey örgütsel güven yaratan işletmelerde genellikle, örgüt

²⁴³ Halis M., Gökgöz G.S., Yaşar Ö., ‘Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe bir Uygulama’, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, s. 187-205.

²⁴⁴ Tüzin İ.K., 2006.

²⁴⁵ Halis M., s.190.

yapılarının daha uyumlu, stratejik işbirliklerinin daha güçlü, takım çalışmalarının daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, uyumu kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş tatminine ve algılanan örgütsel etkinliğe bağlıdır. Bu bağlamda; işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve iş tatminine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır. Tüm bunlar, stratejik işbirliklerinin başarısını destekleyen özelliklerdir²⁴⁶.

Stratejik işbirliklerinde güven neyi ifade eder? sorusuna verilebilecek ilk yanıt, çalışanın, yani örgüt üyesinin, stratejik işbirliğini güvenilir bulmasıdır. Bu değerlendirmesine dayanarak çalışan, stratejik işbirliğine karar veren tepe yönetimini etkileyebilme imkânı olmasa da, stratejik işbirliğinin kendisinin yararına olabileceğini veya en azından zararına olmayacağına inanarak, kontrol edemeyeceği eylem ve davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olabilecektir²⁴⁷.

Stratejik işbirliklerinin kurulmasında önemli koşullardan birisi, işbirliğine gidecek işletme yöneticileri arasında güven ortamının sağlanması ve bu girişimlerin risk alabilme konusunda cesur olmalarıdır. Karşılıklı güven ortamının sağlanamadığı veya yöneticilerin risk almada çekimser kaldıkları durumlarda işbirliğinden beklenen sonuçların alınması çok zordur. Güven ortamının oluşturulması doğrultusunda gerçekleştirilen işbirliği sonucunda ölçek ekonomileri yaratılabilir. Şöyle ki; işbirliğine giden işletmeler, toplu pazarlık yapmanın getirdiği güçle, ucuz hammadde bulmada, uygun koşullarda kredi kullanmada, pazarlamada ve maliyetleri düşürücü pek çok konuda avantajlar sağlayabilirler. Tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri pek çok projeyi birlikte hayata geçirebilirler, yeni yatırım alanlarına yönelebilirler²⁴⁸.

İşlem maliyeti yaklaşımına göre; stratejik işbirliğine giden aktörler fırsatçı

²⁴⁶ Huff L., Kelley L., “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, **Organization Science**, 2003, Vol.14: 1, s. 81-90

²⁴⁷ Tan H., C. S. Tan, “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, May2000, Vol.126:2, s. 241.

²⁴⁸ Lewicki R. J., Bunker B. B., s. 29.

davranışlar sergileyebilirler ve bu nedenle her zaman tek taraflı çıkar sağlama, faydalanma eğilimi olabilir. Bu gibi durumlarda taraflar arasında güvenin olması risk algısını azaltabilecektir. Güven özellikle taraflar arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır. Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve önem vererek yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında; taraflar tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Stratejik işbirliğine giden işletmelerde çalışanlar arasındaki güven olgusunu artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin ve çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir²⁴⁹.

Brownell, stratejik işbirliklerinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Stratejik işbirliğine giden işletmelerde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenilirliği ve inanılabilirliği kurmak için uğraşmalıdırlar. Brownell, çalışmasında güvenin stratejik işbirliklerinde zaman içerisinde gelişecek bir olgu olduğunu belirtmiş, bazı tekniklerin stratejik işbirliklerinde güven yaratmak için kullanılabileceğini söylemiştir. Şöyle ki; sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, dürüst davranarak açık iletişim, dinleme, güveni muhafaza etme, açık olma, doğru söyleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yaptığı işin sorumluluğunu üstlenme gibi²⁵⁰.

Güven gerek grup içi dinamikler, gerekse karşılıklı ilişkiler açısından en temel, en etkili ve en yapıcı unsurlardan birisidir. Güvenin olmadığı bir ortamda kronik şüphe hakim olur, bu da stratejik ortakların birbirlerinden çekinmelerine yol açar²⁵¹. Stratejik işbirliklerinde taraflar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Stratejik işbirliğinin sinerji yaratabilmesi için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir, Stratejik işbirliğine giden işletmelerde çalışanların, yöneticilerine karşı güven hissedebilmeleri,

²⁴⁹ Shaw R.B., "Trust In Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern", **Jossey-Boss Publishers**, 1997, San Francisco, s. 84.

²⁵⁰ Brownell E.O., "How to Create Organizational Trust", **Manage**, 2000, Vol. 52:2, s.10.

²⁵¹ Shaw, s. 34.

yöneticilerin anlayış göstermeleri ile beslenebilir²⁵². İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz iş ortamında çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle güven ve stratejik işbirliği arasında isin etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur²⁵³.

Shaw örgütlerin başarısının iki ana unsura bağlı olduğunu belirtmiştir; güçlü bir rekabet stratejisi, ve bu stratejiyi uygulayabilecek bir yönetime sahip olmak. Güvensizliğin ise bu iki ana unsurun en önemli düşmanı olduğunu vurgulamıştır. Güven işletmeler açısından “işbirliği sağlayan sermaye” olarak nitelendirilmektedir. Çünkü güven duydukları bir örgütte çalışanlar stratejik işbirliği süreci içinde yenilenen vizyonlara daha sıkı bağlanırlar ve stratejik işbirliği çalışanlar açısından daha az sancılı olur²⁵⁴.

3.2.2. Kurumsal Yönetim Açısından Güvenin Önemi

Belirsizlik düzeyi arttıkça, işletmeler karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkabilmek için daha esnek örgüt yapıları benimseyerek rekabet avantajı elde etmeyi düşünmüşlerdir. Sonuçta, günümüzde daha fazla yetki ve işbirliği gerektiren esnek örgütsel yapılar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, örgüt içinde çalışanların yetkisi artıkça emir-komuta zinciri de azalmaktadır. Örgütte kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmaya başlaması güven ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmuştur ve işyerinde güvenin sağlanmasıyla çalışanların otoriteye sahip yöneticiler tarafından belirlenen şekillerde davranmalarını zorunlu kılan formal düzenlemeler davranış standartlarını azaltmaya başlamıştır. Bu da, maliyetlerin düşmesine ve kurumsal performansın yükselmesine katkıda bulunmuştur. Güven bireylerin ve grupların yetkilendirilmesini, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, iş birimlerinin giderek otonom ve güçlü olması, gruplar arası işbirliğinin sağlanması, işletmeler arasında stratejik

²⁵² Mayer R., Davis J.H., Schoorman F.D., “An Integration Model Of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 20:3, 1995, s.709-743.

²⁵³ Lashinger K.S.H. ve J. Finegan, “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, **Nursing Economics**, Vol. 23:1, 2005, s. 6-13.

²⁵⁴ Shaw, s. 34.

işbirliklerinin kurulmasını ve organizasyonel öğrenmeyi artırmaktadır²⁵⁵.

Güven ortamının hâkim olduğu stratejik işbirliklerinde, verimlilik ve kurumsal performans artışı yaşandığını saptayan araştırmalar bulunmaktadır. Stratejik işbirliğinin ve bu işbirliğinden doğan olumlu sonuçların güven ortamının oluşturulmasına katkıda bulunduğunu saptayan araştırmalar bulunmaktadır.

Stratejik işbirliğine giden işletmelerde, güvenen taraf risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder ve stratejik ortağının önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik – iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle; risk, belirsizlik ve zarar görme ihtimali güven kavramının ön koşulları olarak ele alınmaktadır. Karşı tarafa güvenmek, her şeyden önce riskli bir yatırım olarak düşünülmelidir. Risk kavramını güven yapısında ön koşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısının, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilebilir²⁵⁶.

Luhmann'ın belirttiği gibi güvende bir seçim unsuru vardır; stratejik işbirliği yapan işletmelerin seçmeleri gerekir ve bu seçimlerinden dolayı stratejik işbirliğine giden işletmeler açıkça risk üstlenmektedir. Dolayısıyla, riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Eğer, ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa, risk de yoktur. Bu durumda, güvenin stratejik işbirliğinde bir rolü de yok demektir. Güvenin, sınırlı ve koşullu olduğunda, stratejik işbirlikleri için yararlı olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; güven düzeyinin stratejik işbirliğine giden tarafların güven algılarına uygun olması gerektiğini savunan en uygun güven görüşü, aşırı güveni kusurla, hatta tehlikeli ve suiistimale açık bulmaktadır²⁵⁷.

Gerçekleştirilen stratejik işbirliğinin kurumsal yapı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, stratejik işbirliğine giden tarafların taklit edilemez örgüt bilgisidir. Temel işlevi; stratejik işbirliğinde işlem maliyetlerinin azaltılması, taraflar arasında işbirliğine, özverili davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik

²⁵⁵Shaw, s. 42.

²⁵⁶Das K.T., Teng B.S., "Trust Control and Risk Strategic Alliances: An Integrated Frame Work" **Organization Studies**, 2001, Vol. 22, s.251.

²⁵⁷Das K.T., Teng B.S., s. 251.

gönüllülük yaratması; işbirliğinin gerektirdiği kurumsal kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltılmasıdır. Yüksek güven ortamında çalışanlar, stratejik işbirliği doğrultusunda ortaya çıkan yeni kurumsal otoriteyi daha güçlü destekler ve stratejik işbirliğine bağlanırlar, stratejik işbirliğinin amaçları, normları, değerleriyle özdeşleşirler; bu da stratejik işbirliği sürecinin daha az sancılı geçmesine neden olmaktadır. Güçlü bir güvene sahip stratejik işbirliklerinde çalışanlar, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve bu bağlamda kurumsal performansın yükselebileceği düşünülmektedir²⁵⁸.

Stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki güven işbirliği yaratır. İşbirliği her zaman güven ortamında gerçekleşmeyebilir; örneğin cezalandırma gibi caydırıcı önlemler nedeniyle de, stratejik işbirliklerinde işbirliğine gitme zorunluluğu yaşanabilir. Bu nedenle, her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez, ancak, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği stratejik işbirliğine giden işletmeler arasındaki güven ilişkisiyle belirlenmektedir. Çünkü tarafların birbirlerine güvenmeleri veya güvenilir bulmaları, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmaktır ve böyle bir değerlendirme o işletme ile işbirliğine girmek için yeterli olabilmektedir. Stratejik işbirliklerine işlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerinin işbirliğine ne zaman ve ne şekilde gideceği biçimsel prosedürlerle belirlenir ki bu da kurumsal yönetimin bir gereğidir. Ancak bu prosedürler istenen işbirliğinin garantisi değildir. Stratejik işbirliklerinin yaşamının uzun sürebilmesi için, tarafların değerleri daha yoğun paylaşımları, olumlu tutumları ve sosyal ilişkileri geliştirmeleri, yardım etme ve isteme davranışlarını yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Sonuçta tüm bunlar, doğrudan ve dolaylı olarak stratejik işbirliğinin performans göstergelerinde somutlaşır. Sınırlı bir güven ortamında, tarafların ancak işbirliğini sürdürmeye yetecek kadar işbirliğine gidebilecekleri; özellikle yetersiz oldukları konularda yardım arama davranışından, karşı tarafa bağlı kalmayı tehdit olarak gördüklerinden kaçınabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu da doğal olarak, stratejik işbirliğinin beklenen performansının düşük olmasına neden olabilecektir²⁵⁹.

²⁵⁸ Erdem F., s.164.

²⁵⁹ Jones R. George J. "The Evolution of Trust and Cooperation; Implication For Teamwork and Tacit Knowledge", **Academy of Management Review**, 1998, s. 539

3.3. KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmeler kriz aşamasına gelmeden önce birtakım sinyaller alır. Bu sinyalleri doğru değerlendirip gerekli önlemler alırlarsa, işletme ister krize girsin isterse kriz oluşum sürecinin başlarında olsun mevcut durumdan en avantajlı şekilde çıkmasını bilecektir. Bu açıdan krize karşı geliştirilecek strateji ve teknikler kriz ile başa çıkmada krizi yönetmek kadar önemlidir²⁶⁰.

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulaması süreci olarak ifade edilebilir. Kriz yönetimi, hızlı ve etkin karar almayı ve uygulanan kararlarda ortaya çıkan sapmaların bir an önce düzeltilmesini zorunlu kılar. Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün hızlı ve etkin hareket edebilme yeteneği önemlidir. Bu nedenle kriz yönetiminde; örgütün faaliyet alanı, çevresel koşullar, mali olanaklar, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt kültürü ve benzeri pek çok unsur belirleyici olabilmektedir²⁶¹.

Krizi durdurmaya yönelik “iletişimsel bir fenomen” olan kriz yönetimi²⁶² krizin nasıl atlatılacağı, sebepleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşma veya beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda yani kriz anında, işletmenin imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı çalışmalar olarak ele alınmaktadır²⁶³. Olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, krizi oluşturabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi konularını içermekte, krizlerin kurumsal itibara, finansal varlıklara ve hedef kitleyle olan ilişkilere verebileceği zararları minimuma indirebilmek için stratejik işbirliğine girmek yardımcı olabilmektedir²⁶⁴.

²⁶⁰ Silver, Devid A., **Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, (Çev. Naz Türer), Form Yayınları, İstanbul 1990, s.46.

²⁶¹ Pearson C.M., Clair J.A., “Reframing Crisis Management”, **The Academy of Management Review**, Vol.: Şubat 1998, 13:1, s. 61.

²⁶² Hearit K.M.ve Courtring J.L., “A Social Constructionist Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in the Audi 5000”, **Communication Studies**, 2003 Vol. 54:1, s.87.

²⁶³ Paksoy A.Ç., **Türkiye’de Halka İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul 1999, Rota Yayınları, s. 47.

²⁶⁴ Demir F.O., “Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi”, **FBE Journal**, 2008-2009, Vol.10: 11, s.21.

Temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan işletmeler ortaya çıkarmaktır²⁶⁵. Bu amaç doğrultusunda kriz yönetiminin etkili ve verimli yapılabilmesi için uzman bir ekip tarafından, bir plan doğrultusunda sistemli, düzenli ve gereken hassasiyet gösterilerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin bir süreç içerisinde gerçekleştiği, sürecin bir takım aşamalardan oluştuğu ve her aşamanın kendine has özellikler ve gereklilikler taşıdığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Kriz yönetiminde, krize karşı koruyucu önlemler uygulayarak olası bir krize hazırlıksız yakalanmamak ve krize girdiğinde, süratle tedavi edici önlemleri alarak krizi en az hasarla atlatabilmek önemlidir. Stratejik işbirliklerinde kriz dönemlerinde hem koruyucu hem de tedavi edici bir önlem olarak yararlanılmaktadır.

3.3.1. Krize Karşı Koruyucu Önlem Olarak Stratejik İşbirlikleri

Hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın, ne tür bir kriz olursa olsun, her krizin işletmeye vereceği zararı sıfırlamak ya da minimuma düşürmek için etkili bir biçimde yönetilmesi gerekir. Krizi etkili bir biçimde yöneterek olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesinde, stratejik işbirlikleri farklı yönlerden etki/katkı yapabilecek potansiyele sahip bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Krize karşı alınabilecek koruyucu önlemlerin temellerinde, işletme yönetiminin iç ve dış çevreyi iyi tanıması ve muhtemel tehlikeleri önceden düşünerek işletmenin direncini ve esnekliğini artırması gerekmektedir. Bu bağlamda işletme yönetimi, gelecekle ilgili çeşitli durum ve değişimlerin neden olabileceği krizi daha ortaya çıkmadan önleyebilir ya da ondan kaçınabilir. Krize karşı işletmenin direncini ve esnekliğini artırabilmek amacıyla stratejik işbirlikleri gerçekleştirebilir²⁶⁶

Kriz işletmenin hedeflerinde yer alan yüksek öncelikleri tehdit edebileceği, kısa sürede daha farklı krizlere yol açabileceği ve çözümlenmesi için yöneticiler

²⁶⁵ Pearson C.M., Mitroff I.I., "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", **Academy of Management Executive**, 1993, Vol.7: 1, s.49.

²⁶⁶ Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul 1992, Timaş Basım, s.288.

tarafından önerilen farklı uygulamaların anlaşmazlıklara neden olabileceği göz önünde bulundurularak, etkili ve dikkatli yönetilmesi gerekir. Kriz yönetimi, kaos dönemlerinde sıkıntıları aşmak, krizin etkilerini en aza indirmek konusunda sürekli hazırlıklı olmak anlamına geldiğinden, işletmenin kendi temel yetenekleri iyi analiz etmesi ve kendisinde bulunmayan bazı temel yetenekleri stratejik işbirlikleri yardımıyla kazanması yaşanabilecek olası krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlanabilecektir. Kriz ihtimali, uyanık ve hazır olmayı gerektirir. Krize hazırlıklı olmak, krizin kendisini yönetebilme kapasitesine sahip olmanın yanı sıra, yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmenin kaynak ve esnekliğe sahip olmasını gerektirebilmektedir, bunu da bir başka işletmeyle stratejik işbirliğine girerek başarabilir²⁶⁷.

3.3.2. Krize Karşı Tedavi Edici Önlem Olarak Stratejik İşbirlikleri

Yönetim becerisi yüksek olan işletmeler daha az hasarla krizden çıkabilirler. İşleme krizden çıktığı zaman, yaşanmış olan sorunların ışığında kriz yönetim planı gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalı, karşılaşılabilecek yeni bir kriz öncesinde kullanılacak kriz yönetim stratejilerinin işlerliği artırılmalıdır. Krizin şiddetinin artmasında veya azalmasında etkili olabilecek yönetim stratejilerinin uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bunlardan birisi ve belki de en yaygın olarak uygulanan stratejik işbirlikleridir, çünkü kriz dönemlerinde stratejik işbirliği uygulayarak işletmeler krizi daha kolay olarak atlatabilmektedirler²⁶⁸.

Kriz sürecinde işletmenin tepe yönetimi; karmaşık durumlarla ilgilenmek, zor kararlar vermek ve mevcut stratejilerde hızlı değişiklikler yapmak zorunda kalabilmektedirler. Tepe yönetimi kriz sürecinde aldıkları tedavi edici yönetsel önlemler sonucunda başarılı veya başarısız olabilmektedirler. Krize girmeden gerçekleştirilen stratejik işbirliklerinin yaşam süresinin daha uzun olduğu, krize giren işletmelerin krizden çıkabilmek için yaptıkları stratejik işbirliklerinin genellikle satın alma ve/veya birleşmeyle sonuçlanma olasılığının yüksek olduğu düşünülmektedir. Krizden en az etkilenen işletmelerin, genellikle kriz sürecinde hızlı ve kararlı davranarak çalışanlar,

²⁶⁷LueckeR., **Kriz Yönetimi**, Çev. Önder Sarıkaya, İstanbul 2009, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

²⁶⁸Haşit G., İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir 2000, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları**, s.114.

müşteriler, tedarikçiler, diğer paydaşlar ve basınla hızlı ve içten bir iletişime girebilen ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeler oldukları saptanmıştır²⁶⁹.

3.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN ÖNEMİ

Bugün işletmeler, paydaşlara karşı duyarlı olmalılar, onların görüş ve katılımlarını sağlayacak girişimlerde bulunmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsamı, gün geçtikçe genişlemektedir. Günümüzde, tüm kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, kurumsal hedefler doğrultusunda, bir strateji doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Amacı, hedefi, izleyeceği yol ve hedeflenen sonuçlar, çalışmaya başlamadan tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, sosyal sorumluluk projeleri belli alanlara odaklanabilmektedir. Bazı kurumlar eğitim, çevre, toplumsal kalkınma, sağlık ve benzeri alanlardan sadece bir tanesi üzerinde yoğunlaşırken, bazıları her alana yönelik sosyal sorumluluk yatırımları yapabilmektedirler²⁷⁰.

Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kurumsal yönetim arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve kurumsal yönetim düzeyi yüksek olan işletmelerin stratejik işbirliklerine daha açık oldukları düşünülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ülkemizde, genellikle “iyi niyetli” ve “hayırsever” girişimler olarak uygulanmaktadır²⁷¹.

3.4.1. Stratejik İşbirliklerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açısından Önemi

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin mal ve/veya hizmet üretimi odaklı olduğu faaliyetlere verimlilik ve ekonomiklik perspektifinden bakıldığı Adam Smith’in “maksimum kar anlayışının” yerini topluma sorumlu davranılması anlayışına bırakmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluk, 1980’li yılların başlarında “işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin onunla ilgili tarafların (hissedarlar çalışanlar, tüketiciler ve tüm toplumun) hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden

²⁶⁹Herbane B., Crisis Management for Directors: Preparing for the Unexpected, **CA Magazine**, Toronto 2002, Vol.35:4, s.82-95.

²⁷⁰Theaker A., **Halka İlişkiler El Kitabı**, (Çev.) Murat Yaz, İstanbul 2006, Mediacat Yayınları, s. 198.

²⁷¹Saruhan, s. 86.

yönetilmesi” olarak tanımlanırken, günümüzde çevre bilincinin artması doğrultusunda işletmenin ekolojik çevreyle ilgili sorumluluğu da kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bir parçası haline gelmektedir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları genellikle ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, “işletmenin sürdürülebilir ekonomik gelişmeye planlı katkısı, ailenin ve toplumun yaşam kalitesini arttırmaya olan bağlılığı” olarak tanımlanmaktadır²⁷². Dünya üzerinde pek çok işletme, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin düşünce ve uygulama aşamasında sivil toplum örgütleriyle stratejik işbirliği yolunu tercih etmektedirler. Bu tercih, sivil toplum kuruluşlarının güçlü olduğu ülkelerde sosyal paydaş olarak önemli olmalarından hükümetin politikalarını yönlendirebilmelerinde kaynaklanmaktadır. Carroll kurumsal sosyal sorumluluğun; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyutlu olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bu dört farklı sorumluluk alanı belirli seviyelerde olmakla birlikte etik ve hayırseverlik boyutu daha ağır basmaktadır. Ekonomik sorumluluğu en temel sorumluluk olarak ele alan Carroll, dört sosyal sorumluluk çeşidini şu şekilde açıklamaktadır²⁷³:

- **Ekonomik sorumluluk:** İşletme, ne kar amacı gütmeyen ne de yardım amaçlı bir kuruluştur. Faaliyetleri sonucunda kar elde etmeyi düşünen bir yapıya sahiptir. Elde ettiği ekonomik sonuçlar yaşamı için çok önemlidir. Toplumdaki insanların ihtiyaç duydukları mal ve/veya hizmetleri üreten ve satan, sonucunda kar sağlayan kuruluştur. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etmekle, bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir. Bu anlamda ekonomik sorumluluk işletmelerin en temel sosyal sorumluluğudur.
- **Yasal sorumluluk:** yasal sorumluluk üç aşamada incelenebilir. Bunlar ahlak yasallığı, süreç yasallığı ve yapısal yasallıktır. Toplumdaki insanlar ekonomik

²⁷²PeltekoğluB.F.,**Halka İlişkiler Nedir**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul 2001, s.179.

²⁷³Karna J., Hansen E., Juslin H., Social Responsibility in Environmental Marketing Planning, **EuropeanJournal of Marketing**, Vol.37: 5, ResearchPaper, 2003, s. 849; Dalyan Fiğen, Serpil Gökbel, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki” **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir 2005, s. 4; Özalp İnan, H. Zümrüt Tonus, “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Michell-Agle_ WoodveCarroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi” **22-24 Mayıs 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Afyon: **Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları**, 2004, s. 170-171.

amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelerin aynı zamanda yasal çerçeve içinde faaliyet göstermelerini istemektedir.

- **Etik sorumluluk:** Yasal ve ekonomik sorumluluk yerine getirilirken topluma hizmet anlayışı ve tüketicilerin yanlış yönlendirilmemesi konusunda önemli adımlar atılmasına karşılık bunun daha da ilerisine geçerek etik anlayış içinde faaliyet göstermek işletmenin görevidir.
- **Gönüllü sorumluluk:** Bu sorumluluk işletmenin yukarıda belirtilen sorumlulukları dışında paydaşlara sağlayacağı hizmetleri içermektedir. Müşterilerine hizmet bölgeleri kurmak, ücretsiz eğitim programları düzenlemek gibi gönüllülük esasıyla yapılan faaliyetlere örnek verilebilir.

Ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk anlayışlarının benimsenmesinin ve örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinin, işletmenin kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliğinin bir göstergesi olduğu irdelenmekte ve stratejik işbirliklerinin destekleyeceği düşünülmektedir²⁷⁴.

3.4.2. Stratejik İşbirliklerinin Sürdürülebilirlik Açısından Önemi

Günümüzde işletmeler sürdürülebilir işletme başarısının sadece kısa dönemli karları maksimize ederek sağlayamayacağının farkına varmışlardır. Sosyal sorumluluğunun toplum refahına olan etkisi, artık toplumun tüm kesimleri tarafından kabul görmüştür. Bu bağlamda sosyal sorumluluk yaklaşımında işletmeler, çevre ve tüketici çıkarlarının birlikte gözetilmesi ilkesi ile hareket ederler.

İşletmelerin temel fonksiyonları toplumun beklentilerini karşılamak için ürün ve/veya hizmetler üreterek değer yaratmaktır. Bu süreçte amaç hem işletmenin sahipleri ve paydaşlar için yüksek kurumsal performans, hem de toplumun refahıdır. Bu bakış açısıyla sürdürülebilir işletme başarısı yaratmak sadece kısa dönemli kar maksimizasyonu ile sağlanamaz. İşletmelerin sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunup rekabetçiliklerini artırırken bir yandan da çevre koruma, sosyal sorumluluk ve tüketici hakları gibi konulara önem vermeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir işletme başarısı işletmelerin toplum önünde de iyi bir imaja sahip olmasıyla doğrudan ilişkilidir.

²⁷⁴ Saruhan Şadi Can, s.87.

İşletmenin toplumun gözünde olumsuz bir imaja sahip olması, iyi ve kaliteli ürün üretse bile, varlığını uzun dönemde sürdürebilmesini engelleyecektir. Olumlu imaj oluşturma en önemli araçlardan birisi özünde topluma katkı sağlamayı içeren sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Olumlu bir imaja sahip olan işletmeler stratejik işbirliği kurmada daha başarılı olabilmektedir çünkü yukarıda da değindiği gibi güven uyandıran unsurlar stratejik işbirliği oluşmasında ve başarılı olmasında büyük bir öneme sahip olmaktadır²⁷⁵.

İşletmelerin toplum önünde “iyi” ve temiz bir kuruluş imajı kazanmak için yaptıkları faaliyetlere şu örnekler verilebilir²⁷⁶:

- Çevreyi kirliletmekten öte çevreye saygı göstermek
- Canlılara zarar vermemek
- Tüketicinin koşulsuz tatminini sağlamak
- Reklamlarda yanıltıcı olmamak, çocuklara yönelik reklam yapmamak
- Aile hayatına saygılı olmak
- Çalışanların sağlığı için önlemler almak (örneğin sigara bırakma kampanyaları gibi)
- Toplumsal sorunlara duyarlı ve çözüm için katkıda bulunmak
- Her türlü ayrımcılığa (ırk, cinsiyet...) karşı duyarlı olmak
- Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplumsal yaşamı zenginleştirmek.

İşletmenin kısa dönemde maksimum kar yerine uzun dönemde optimal kar anlayışını benimsemesi ya da sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda stratejilerini ve politikalarını oluşturarak hedeflerini belirlemesinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına katkıda bulunacağı ve bunun da işletmenin kurumsallaşma düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kurumsal yönetim düzeyi yüksek

²⁷⁵ Besler S., “Kurumsal Sürdürülebilirlik”, içinde; Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik, İstanbul 2009, Beta Basım, s.1-18.

²⁷⁶ Berkman Ümit, “Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği”, 2000, s.5, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc> (12.11.20012)

olan işletmelerin genellikle stratejik işbirliklerine daha çok önem verdikleri görülmektedir²⁷⁷.

3.5. ENTELEKTÜEL SERMAYE AÇISINDAN ÖNEMİ

Entelektüel sermaye kavramını günümüzdeki işletme literatüründeki anlamıyla 1991’de Flörtüne dergisinde yayımlanan “Brainpower” başlıklı makalesinde Thomas Stewart kullanmıştır²⁷⁸. 1997’de “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” (IntellectualCapital: The New Wealth of Organizations) adlı kitabı yayımlanan Thomas Stewart’ın entelektüel sermaye tanımı “zenginlik yaratmak için kullanılabilecek bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet, uzmanlık, entelektüel materyal” şeklindedir. Ayrıca Stewart’a göre entelektüel sermaye, “toplu beyin gücü” ya da “paketlenmiş faydalı bilgi”dir²⁷⁹.

Brooking’e göre entelektüel sermaye “piyasa varlıkları, insan kaynakları, fikri mülkiyet varlıkları ve alt yapı varlıklarının birkombinasyonu”dur. Dünyada ilk kez entelektüel sermaye raporu yayınlanan merkezi İsviçre’de bulunan SkandiaAFS’nin entelektüel sermaye yöneticisi LeifEdvinsson ve “IntellectualCapital” eserinin yazarı Malone’a göre “bir işletmenin piyasa değeri ve defter değeri arasındaki fark”tır. Örneğin, Microsoft’un piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark gibi²⁸⁰.

OECD entelektüel sermaye kavramını “işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların ekonomik değeri” olarak tanımlamaktadır. OECD’nin bu tanımında maddi olmayan varlıklar olarak bahsettiği organizasyonel sermaye ve insan sermayesidir²⁸¹. Entelektüel sermaye, patent, telif hakları gibi soyut varlıkları kapsamaktadır ancak sadece bunlardan oluşmaz. Çünkü entelektüel sermaye, tam

²⁷⁷ Saruhan Şadi Can, s.94.

²⁷⁸ Yağlı M., “Entelektüel Sermayenin Ölçümlemesi Üzerine Eleştirel bir Yaklaşım”, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/entelektuel-sermaye.htm>, Erişim 15.08.2012.

²⁷⁹ Bontis N., Keow W.C.C, Richardson S., “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, **Journal of Intellectual Capital**, 2000, Vol.1:1, s.85-100.

²⁸⁰ Argüden Y., “Entelektüel Sermaye”, **ARGE Danışmanlık Yayınları**, İstanbul 2005, s.1-37; Martinde-Casto M., Delgado-Verde M., Lopez-Saez P., “Towards an Intellectual Capital-Based View of the Firm Origins and Nature”, **Journal of Business Ethics**, 2010, s. 649-662.

²⁸¹ Yaghoubi N.M., Kazemi M., Moloudi J. “Review of Relationship Between Organizational Intelligence and Intellectual Capital”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 2010, Vol.2, s.7.

anlamıyla benimsenip uygulandığında işletmeye katma değer yaratan dinamik bir varlık olarak ortaya çıkacaktır. Başkadeyişle, işletmede çalışanların yeteneklerinden, organizasyon süreçlerine kullanılan teknolojiye, müşterilere kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu bağlamda, örgütün çalışanları tarafından bilinen ve örgüte rekabet üstünlüğü kazandıran her şey olarak tanımlanabilir²⁸².

Entelektüel sermaye kavramının farklı bakış açılarıyla yapılan tanımlarından sonra özelliklerini şöyle sıralayabiliriz²⁸³:

- Entelektüel sermaye işletme bilançosundan tam olarak tespit edilemeyen görünmeyen varlıkların toplamıdır.
- Entelektüel sermayenin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur
- Entelektüel sermayedeki artış veya azalış entelektüel performans olarak adlandırılabilir, ölçülebilir ve görünür hale getirilebilir.
- Entelektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirebilmek için sistematik bir yaklaşımın; işletmenin türüne, büyüklüğüne, örgüt yapısına, kurumsallaşma düzeyine ve coğrafi yerleşimine bağlı olarak oluşturulması gerekmektedir.
- Entelektüel sermaye, işletmenin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.

Entelektüel sermaye işletmenin bütününe kapsadığı için işletmenin her alanında uyum ve gelişmenin sağlanabilmesinde çok önemli bir katalizördür. İşletme ve çalışanların performanslarını artırmada etkisi mevcut olduğu için işletmenin rekabet üstünlüğü sağlanmasında önemli rol oynar. Bu bağlamda entelektüel sermayenin kurumsal performansı üzerindeki etkisi büyüktür²⁸⁴.

Küreselleşme ve rekabetteki artış bilginin maddi varlıklar yanında bir üretim faktörü olarak kullanılmasına ve temel bilgiye dayanan entelektüel sermayenin çağın en

²⁸² Çınar Z., “Entelektüel Sermaye”, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri-/entelektuel-sermaye.thm>, 2010.

²⁸³ Öncü M.A., “Entelektüel Sermaye ile İlgili Kavramsal bir Değerlendirme”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Vol.6, s.122-150.

²⁸⁴ Ölçer F., Şanal Musa., “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi”, **Ç.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.16:1, 2007, s.479-500.

önemli değeri haline gelmesine neden olmuştur²⁸⁵. Öğrenmenin hayati önem taşıdığını anlayan işletmeler stratejik çabalarını maddi varlıkların yönetiminden “genelde gizli olan” maddi olmayan entelektüel varlıkların yönetimine doğru kaydırmaktadırlar²⁸⁶. Entelektüel sermaye günümüzde artan belirsizlik, bilgi ihtiyaçları ve değişimle başa çıkmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Gerçekten de, günümüzde rekabet üstünlüğü, işletmelerin maddi ve mali kaynaklarından çok entelektüel sermayelerini nasıl yönettiklerine bağlıdır. Bir işletmeyi geleceğe taşımak; insan kaynağı tarafından yaratılan değerlerin, işletme stratejilerinin, örgüt yapısının, sistem ve süreçleri ile işletmenin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermayesinin etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır. Entelektüel sermayenin etkin yönetimi ve geliştirebilmesiyle işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu değerlendirilmektedir²⁸⁷.

3.5.1. Kurumsal Yönetim Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi

Özellikle son yıllarda pek çok sektörde mal ve/veya hizmet üretiminde ürünlerin üretilmesinde bilginin ve kullanılan teknolojinin payının arttığı gözlemlenmektedir. İşletmenin esas amacının karı en üst düzeye çıkarma, paydaş değeri maksimizasyonuna yönelmesi doğrultusunda, tüm örgütsel faaliyetlerde artı değeri yaratabilmek önem kazanmış ve bu bağlamda, işletmenin piyasa değerini oluşturan unsurlarda önemli değişiklikler söz konusu olmuştur²⁸⁸. Günümüzde, işletmelerin yenilik yaratmak amacıyla bilgi odaklı stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejilerin uygulanmasının kurumsal performans üzerindeki etkisi önemlidir. Bu bağlamda, enformasyon teknolojisinin (IT) yapısal (organizasyonel) sermayenin önemli bir unsuru

²⁸⁵Chaharbaghi K., Gripps S., “Intellectual Capital: Direction, Not Blind Faith”, **Journal of Intellectual Capital**, 2006, Vol. 7:1, s.29-42.

²⁸⁶Leliaert P.J.C., Candries W., Tilmans R., “Identifying and Managing IC: A New Classification”, **Journal of Intellectual Capital**, 2003, Vol. 4:2, s.202-214; Johannessen J., Olsen B. Olaisen J., “Intellectual Capital as A Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective”, **International Journal of Information Management**, 2005, Vol. 25, s.151-171.

²⁸⁷Marr B., Moustaghfir K., “Defining Intellectual Capital: A Three Dimensional Approach”, **Management Decision**, 2005, Vol.43: 9, s.1114-1128.

²⁸⁸Kayalı Cevdet A., Yereli Ayşe N., Ada A., “Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi**, 2007, Vol.14: 1, s. 67-90.

olduğu değerlendirilmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması pek çok rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸⁹:

- İşletmenin görünmeyen entelektüel varlıklarının görünür bir biçimde ortaya konulması, stratejik işbirliği olanaklarını önemli ölçüde arttıracaktır. İşletmeler, kredi kuruluşlarına sahip oldukları entelektüel varlıkları teminat olarak gösterebilirler.
- Halka açık olan ya da açılmasıplanlanan bir işletmenin entelektüel sermayesi ve bunun gelecekte yaratacağı muhtemel gelir potansiyelini göstermesi, işletmenin hisse senetlerinin piyasa performansını artırıcı etki yapabilecektir.
- Yüksek piyasa değerine sahip işletmeler, satın alma, birleşme ve stratejik işbirliği gibi konularda bu yüksek değerlerin kaynağını yatırımcılara gösterebilme olanağına sahip olabileceklerdir.
- Halka açık olmayan bir işletme herhangi amaçla değerlendirilirken ölçülmüş ve değerlendirilmiş entelektüel sermayesi, satıcı işletme için pazarlık unsuru olabilecek ve işletmenin satış fiyatını artırıcı etki yapabilecektir.
- İşletmenin entelektüel sermayesinin bağımsız kuruluşlar tarafından ölçülmesi ve değerlendirilmesi doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar işletmenin kurumsallaşma düzeyinin artmasına katkıda bulunabilecektir.
- Entelektüel sermayenin ölçülerek somutlaştırılması, yeni ekonomi kurallarına uyum sağlamada, işletmenin rakip işletmeler karşısındaki durumun analiz edilerek üstün ve zayıf yönlerinin geliştirilmesi çabalarının hız kazanmasına katkı sağlayabilecektir.

3.5.2. Stratejik İşbirlikleri Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi

Günümüzün bilgi çağı ekonomisinde değer yaratma gittikçe bilgi, ilişkiler ve entelektüel mülkiyeti içeren entelektüel sermaye unsurlarının etkin kullanımına bağlı olmaktadır. Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetimi stratejik işbirliklerine girmeyi düşünen işletmeler için başarılı bir strateji olabilir. Örneğin, Amerika'nın en iyi

²⁸⁹ Brennan N., Connel B., "Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implication", **Journal of Intellectual Capital**, 2002, Vol.1: 3, s. 215.

üniversitelerinden Harvard ve Stanford üniversiteleri; ortak girişimler, teknoloji lisansları ve özel sektör yatırımcılarıyla yapılan stratejik işbirlikleri sonucunda oluşturulan teknolojiye dayalı entelektüel mülkiyet varlıklarıyla elde edilen önemli miktardaki gelirleri yönetmektedir. Bilgi ve teknolojiye dayalı bir ekonomide, işletme piyasa değerinin yükselmesi doğrudan maddi olmayan varlıklarının artmasına bağlı olmaktadır²⁹⁰.

Günümüzde işletmelere önemli rekabet avantajını; müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entelektüel sermayeleri sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sahip olduğu bu değerleri tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Entelektüel sermaye bileşenlerinin uyum içinde işleyişinin, yeniliğe açık olmayı ve stratejik işbirliğini geliştirdiğini gören işletme yönetimi, etkin yönetilen entelektüel sermayenin kurumsal performans üzerindeki olumlu etkilerini değerlendirebilecektir²⁹¹.

Entelektüel sermaye, bir işletmenin bilançosunda görünmeyen gizli varlıklarının bir toplamıdır ve en önemli rekabet kaynaklardan birisidir. Entelektüel sermaye yalnızca insan kaynağından ibaret olmayıp, bunun yanı sıra örgüt yapısı ve işletmenin ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlar da entelektüel sermaye değeri oluşturmaktadır. Entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenleri literatürde yapılan sınıflamalar dikkate alınarak temel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar: *insan sermayesi*, *yapısal sermaye* ve *müşteri sermayesi* olarak tanımlanabilir²⁹².

İnsan Sermayesi: Bir işletme sadece maddi varlıklardan oluşmaz. Bunları kullanılabilir yapan insanlardır. Teknolojiyi üreten ve geliştiren insanlar olduğu gibi, bu teknolojileri kullananlar da insanlardır. Dolayısıyla, işletmenin en önemli varlıkları, çalışanlarıdır. Bu bakış açısıyla, çalışanlar işletmedeki maddi olmayan varlıkları harekete geçiren ve maddi varlıkların operasyonel etkinliğini artıran organizasyonun katalizörleridir ve entelektüel sermaye kavramının en önemli unsuru olan insan

²⁹⁰Kayalı Cevdet A., Yereli Ayşe N., Ada A., s. 69.

²⁹¹Firer S., Williams S.M., "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.4: 3, 2003 s.348-360.

²⁹²Swart J., "Intellectual Capital: Disentangling an Enigmatic Concept", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.7: 2, 2006, s.136-159.

sermayesinin ana konusunu oluşturmaktadırlar. İnsan sermayesine önem veren işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu ve stratejik işbirliklerine girme konusunda daha cesur davrandıkları değerlendirilmektedir²⁹³.

Bir işletmenin çalışanları zamanlarını ve yeteneklerini yenilikçi faaliyetlere yönettiklerinde, insan sermayesinin varlığı, hissedilmeye başlanır ve sürekli kendini geliştiren çalışanlar tarafından yaratılan artı değer, kurumsal performansı desteklemeye başlar. Edvinsson'a göre, entelektüel sermaye artı değere dönüştürebilir bilgidir. İşletmenin insan sermayesini bir rekabet avantajı olarak görüp, kullanmak istemesinin asıl nedeni, bilginin sermayeye dönüştürülebilir olmasıdır. Bununla birlikte, ölçülmesi ve değerinin hesaplanması bakımından insan sermayesi entelektüel sermayenin diğer unsurlarına kıyasla daha çok çabayı gerektirmektedir²⁹⁴.

İşletmenin bünyesinde çalışan insanların sahip oldukları bilgiden en iyi biçimde yararlanabilmeyi sağlayan ve işletmenin “kolektif yeteneği” olarak da adlandırılan insan sermayesinin bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²⁹⁵:

- Know-how (teknikbilgi)
- Eğitim
- Mesleki yeterlilik
- Bilgi üretimiye yönelik çalışmalar
- Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenicivereddedici yetenekler, girişimcilik.

Yapısal (Örgütsel) Sermaye: Yapısal sermaye, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren destekleyici altyapı olarak tanımlanabilir²⁹⁶. Bir başka tanıma göre

²⁹³ Martinez L. F. Ferreire A. I. “Intellectual Capital Perceptions of Productivity and Investment”, **RAC, Curitiba**, 2011, Vol.15:2, s. 249-260.

²⁹⁴ Edvinsson L., Malone M., “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”, **Harper Collins Pub.**, USA, 1997, s.34-49.

²⁹⁵ Göksel A. B., Baytekin E. P., “Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli bir Zenginlik Entelektüel Sermaye – Halka İlişkiler Perspektifinden bir Değerlendirme”, **Ege Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2008, s.81-98.

²⁹⁶ Edvinsson L., s. 35.

“geceleeri eve gitmeyen bilgi”dir²⁹⁷. Çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmek için bir örgüte ihtiyaç duyarlar. Dünyanın en yetenekli insanları bir örgüt çatısı altında toplanmadığı takdirde bir değer yaratamazlar. Örgüt; bilginin bir yapıya, sisteme dönüştüğü yada bir sistemle bütünleştiği bir ortam yaratmaktadır. Diğer taraftan, entelektüel sermaye, örgüt içindeki bireylerin tek tek sahip oldukları bilgiden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Bu bilgiler bir araya gelerek örgütün sermayesini oluşturur. İşletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve fark yaratan da bu örgütsel sermayedir²⁹⁸.

Yapısal sermaye, bir örgüt olarak işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar görünümünde kurumsallaştırılmış bilgi teknolojilerinden, veri tabanlarından, kayıtlar ve çeşitli türdeki belgelemeye, yönetim felsefesinden, örgüt kültürüne, finansal ilişkilerden patentlere kadar bütün unsurların karışımını ifade etmektedir. Bu bağlamda, yapısal sermaye ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Şöyle ki; işletmenin yapısal sermayesi ne kadar güçlüyse, kurumsallaşma düzeyi de o kadar yüksektir²⁹⁹.

Yapısal sermaye organizasyonlarda veri tabanları, organizasyon şemaları, süreç kılavuzları, stratejiler, rutinler ve işletme için maddi değeri daha yüksek her şeyi içeren, insan kaynaklı olmayan bilgileri içermektedir. İşletmeden işletmeye farklılık arz etmekle birlikte örgüt içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür³⁰⁰:

- Yönetimfelsefesi
- Örgütkültürü
- Yönetimsüreçleri
- Bilgiteknolojisisemleri
- Örgütselilişkiği (network) sistemi
- Finansalilişkiler

²⁹⁷ Stewart T. A, “Your Company’s Most Valuable Asset: Intellectual Capital”, **Fortune**, 1994, Vol.130: 7, s.28-33.

²⁹⁸ Stewart T.A., 1997.

²⁹⁹ Koç H., “Entelektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması”, **Kamu-İş Dergisi**, 2009, Vol.10, s.3.

³⁰⁰ Bontis N., Keow W.C.C, Richardson S., “Intellectual Capital and Business Performa’s In Malaysian Industries”, **Journal of Intellectual Capital**, 2000, Vol.8:3, s.34.

- Politikaveprosedürler

Müşteri (İlişkisel) Sermayesi: İşletmenin, katma değer yaratabilecek tüm taraflarla (müşteriler, ortaklar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet vb.) olan ilişkilerini kapsamaktadır. Örneğin; müşteri ilişkileri, müşteri bağımlılığı/tatmini, işletme tanınmışlığı, dağıtım kanalları, marka değeri, stratejik işbirlikleri, lisans anlaşmaları³⁰¹.

Müşteri sermayesi, işletmenin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle başa çıkabilmek için çevresiyle iletişim kurmasını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkili olarak kullanmasını ifade etmektedir. Müşteri sermayesi, işletmenin dış çevreyle olan sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içermektedir ve işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir³⁰².

Thomas Stewart, müşteri sermayesini işletmenin müşteri, satıcı ve tedarikçileri ile ilişkilerinden sağladığı bilgiler olarak tanımlamaktadır³⁰³. Stewart'a göre, müşterisi olan her işletmenin müşteri sermayesi vardır ve entelektüel sermaye içindeki değeri en belirgin olan müşterilerdir. Müşteri sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma veya kaçırma, müşteri başına karlılık oranları gibi oranları takip etmek diğer entelektüel sermaye unsurlarına kıyasla daha kolaydır³⁰⁴.

Müşteriler, işletmenin tedarik kaynakları, yatırımcılar ve ortaklar işletmenin dış çevresini oluşturmaktadır. İşletmenin dış çevresindeki sektörel ve coğrafik özellikler müşteri sermayesinin yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler, bu çevre unsurlarından elde ettikleri bilgiler ışığında entelektüel sermaye yapılarını güçlendirerek daha verimli olabilmektedir³⁰⁵.

³⁰¹ Das S., Sen P.K., Sengupta S., 'Strategic Alliances: A Valuable Way to Manage Intellectual Capital', **Journal of Intellectual Capital**, 2003, Vol.4:1, s.10-19.

³⁰² Özdemir L., Balkan O., "Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar", **Yönetim ve Organizasyon Bilimleri Dergisi**, Vol.2: 1, 2010, s.1.

³⁰³ Uzun Ş., "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Vol.20, s.163-181.

³⁰⁴ Karacan S., "Entelektüel Sermaye Yönetimi", **İSMMMO Yayın Organı Mali Çözüm**, 2004, Vol.69, s.177-199.

³⁰⁵ Önce S., "Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 1999, s. 29.

İşletmenin finansal başarısına katkısı en fazla olan entelektüel sermaye bileşeni müşteri sermayesidir. Diğer entelektüel sermaye bileşenlerinin de nihai hedefi müşteri sermayesini yaratabilmektir. Ürettiği mal ve/veya hizmetleri satamayan bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi beklenemez. Bu bağlamda, müşteri sermayesini güçlendirebilmesi doğrultusunda gerçekleştirilen tüm faaliyetler işletmenin kurumsallaşmışlık düzeyini artıran çalışmalardır. Müşteri sermayesi güçlü olan işletmelerin stratejik işbirlikleri açısından daha çekici oldukları değerlendirilmektedir.

4. KURUMSAL YÖNETİMİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine olan etkisini anlamaya çalışmaktır. Kurumsal yönetim ve stratejik işbirliği arasında doğrusal bir ilişki olduğu öngörülmeyle birlikte, kullanılan araştırma yönteminden (nitel araştırma) dolayı söz konusu doğrusal ilişki test edilememektedir³⁰⁶. Bununla birlikte, araştırma için özellikle Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının ve söz konusu kuruluşların üst düzey yetkili kişilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece, hem Türkiye ekonomisine yön veren ve kurumsal yapının şekillenmesinde nispeten belirleyici; hem de binlerce kişiyi istihdam eden sanayi kuruluşlarımızın üst düzey yetkilerinin “kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine bakış açısı” anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla, işverenlerin kurumsal yönetimi ele alış biçimlerini; Türkiye'deki kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine olan etkisini anlamak için sorular yöneltilmiştir.

Stratejik işbirliklerinin (kurumsal yönetim) yaratılabilmesi her şeyden önce stratejik işbirliklerinin (kurumsal yönetimin) anlaşılması ve bu konudaki bakış açımız, yaklaşımlarımız ile yüzleşilmesi ile mümkün olabilir. Dolayısıyla bu araştırmanın en önemli amacı kurumsal yönetimin stratejik işbirliğine olan etkisini anlayabilmektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin, algıların ve

³⁰⁶Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6 Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006, s. 39.

olaylarındoğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır³⁰⁷.

Bu çalışmada araştırma sorusunun incelenebilmesi için birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Nitel araştırmada en çok kullanılan veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir. Çalışmamızda iki tür veri toplama yöntemi kullanılmıştır. İlki birincil kaynak olarak karma (yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yönteminin birlikte kullandığı) görüşme metodu, diğeri ise ikincil kaynak olarak doküman incelemesidir. Nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla görüşme yönteminin yanı sıra, çalışılan araştırma sorusuyla ilişkili yazılı ya da görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilebilmektedir³⁰⁸.

Araştırmanın ana kütle çerçevesi Borsa İstanbul’da (BIST) 2012 - 2013 Yılında işlem gören 353 Büyük Sanayi Kuruluşu’ndan, İstanbul’da faaliyet gösteren kuruluşların Yönetim Kurulu Başkanı ya da işletmeyi temsil yetkisine sahip en üst düzey yöneticileridir. Kamuya ait olup, İstanbul’da faaliyet gösteren sanayi kuruluşları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

BIST’te işlem gören 353 büyük sanayi kuruluşundan 101 tanesi (kamu hariç) İstanbul’da faaliyet göstermektedir. Araştırmanın örneklemini, görüşme talebini kabul eden 20 iş dünyasınintemsilcisidir. Görüşme yapılan 20 iş adamı içerisinde yönetim kurulu başkanı olup aynı zamanda BIST içerisinde farklı isimler altında şirketi olan iş adamları da yer almaktadır. Dolayısıyla, 20 iş adamının 20 işletmeden çok daha fazla şirketi temsil ettiğini özellikle vurgulamak gerekir.

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, ‘görüşme formu yaklaşımı’ kullanılmıştır. Görüşme formu yaklaşımı, daha önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahip olunan bir görüşme türüdür. Sorular hazırlandıktan sonra,

³⁰⁷ Yıldırım A., Şimşek H.,s. 203.

³⁰⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**; 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 5 Basım, Ankara 1994.

konusunda uzman olan kişilerle* mülakat yapılmış ve soruların yeterliliği hakkında görüşleri alınarak; son şekline getirilmiştir.

Birtakım sorular; konu ile alakalı kuramsal temele dayandığı için kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Kapalı uçlu sorulara; araştırma sürecinde, veri toplama ve analiz evrelerine açıklık kazandırabilmek amaçlanmıştır. Bu tür sorular genellikle, belli bir kuramsal temele sahip araştırma konuları için uygulanabilmektedir³⁰⁹. Bazı sorular açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Açık uçlu sorulara; araştırmaya soruların daha ayrıntılı cevaplanabilmesi için esneklik sağlayabilmek amaçlanmıştır. Sorularla ilgili hazırlıklar tamamlandıktan sonra; araştırma yapılacak ana kütleye erişmek için gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Araştırma için seçilen ana kütleye ancak kendi imkanlarımız(dahilinde) ulaşılabilmiştir. Bununla birlikte, görüşme yapılan ana kütleye ulaşmanın güçlüğü dikkate alındığında, araştırmamız açısından yeterli sayıya ulaşıldığı düşünülmektedir.

Mülakat günleri belirlendikten sonra, katılımcıların kabulü alınmış ve görüşmeleri kaydetmek için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Yapılan tüm görüşmelerde, ses kayıt cihazı kullanma konusunda hiç bir katılımcı rahatsızlık duymamıştır; bunedenle bütün görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Elde edilen tüm kayıtlar titizlikle korunmaktadır. Katılımcıların kendilerini daha rahat ve güvende hissetmesi yapılan tüm kayıtlarda kesin olarak kimliklerinin gizli tutulacağına dair söz verilmiştir. Görüşme yapılan kişilerin kimliklerini saklı tutmak amacıyla, katılımcılar rakamlarla (Katılımcı 1, Katılımcı 20 gibi) ve herhangi bir sıralaması gözetmeksizin kodlanmıştır.

Araştırma için yapılan ilk görüşmenin ardından yaklaşık olarak 1 aylık bir ara verilmiştir. Bu süre içerisinde ses kaydı deşifre edilmiştir, elde edilen veriler tez danışmanının incelemesine sunulmuştur. Araştırma için izlenen yöntemin doğruluğu ve geçerliliği, soruların yeterince anlaşılır olup olmadığı, elde edilen verilerin nasıl yorumlanacağı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonrasında, gerekli geri beslemeler yapılarak araştırmaya devam etmek üzere tekrar alan çalışmasına dönülmüştür. Gerçekleştirilen dördüncü görüşmeden sonra tekrar 1,5 aylık bir ara

* Söz konusu uzman kişiler; tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan ve Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü'nde görev yapan profesörlerden oluşmaktadır.

³⁰⁹ Yıldırım, Şimşek, s.94.

verilmiştir; ses kayıtları deşifre edilerek, elde edilen tüm veriler tekrar tez danışmanının incelemesine sunulmuştur. Yapılan görüşmeleri karşılaştırmak, varsa farklılıkları bulmak ve bu farklılıkların nasıl yorumlanabileceğine ilişkin olarak bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme sonrasında tekrar görüşmelere devam edilmiş ve ulaşılabilme imkanı yakalanan bütün katılımcılarla görüşmeler tamamlanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN TEMEL KISITLARI

Bu araştırmanın temel kısıtları şunlardır:

1. Araştırmanın kapsamı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 101 adet BİST’te işlem gören işletme ile sınırlıdır.
2. Bu işletmelerde çalışan yöneticilerle yapılan mülakat kayıtları sırasında elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine olan etkisini kapsayan sorular, mülakatta yer alan değişkenler mülakatta alınan verilerle sınırlıdır.
4. Araştırmanın bir başka kısıtı, mülakat yapılan katılımcıların faaliyette bulundukları sektörlerin, gruplandırma yapmak açısından yeterli olmamasıdır. Araştırmada her sektörden katılımcıya ulaşamadığı gibi, ulaşılanlar ise kendi içlerinde gruplandırılmak ve daha sonra birbiriyle sektörel olarak karşılaştırılmak açısından yeterli değildir.
5. Sorulara verilen cevaplar ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir, daha sonra sorulara verilen cevaplar yazıya aktarılırken Türk dili ve yazım kuralları açısından tarafımızdan konuşma dilinden yazı diline aktarılmıştır.
6. Yapılan literatür taraması sonucunda kurumsal yönetimle stratejik işbirlikleri arasında yapılmış bir araştırmaya Ülkemizde rastlanmamıştır. Kurumsallaşma, kurumsal yönetim, stratejik işbirlikleri konusunda teorik çalışmalar vardır ve bu çalışmalara kaynakça bölümünde yer verilmiştir. Bu konuda araştırma yapılmamasının nedeni: bizce Ülkemizde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim düzeyini araştırmaya değmeyecek kadar düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Maliye Bakanlığı’nın tarafından yapılan resmi açıklamada 2013 yılında gayri

resmi oranının Ülkemizde % 46 olduğu ve bunun büyük bir başarı olduğu belirtilmiştir. Ülkemizde gayri resmi oranı genellikle % 50 civarında dolaşmaktadır. ABD ve Avrupa Birliği'nde yapılan literatür taraması kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve stratejik işbirliği konusunda pek çok teorik çalışmayarastlanmıştır ve bu çalışmalara tezimizin kaynakça bölümünde yer verilmiştir. Ancak yaptığımız araştırmada stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin etkisiyle ilgili bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bizce bunun nedeni ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde faaliyette bulunan işletmelerdeki kurumsallaşma ve kurumsal yönetim düzeyinin çok yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. ABD'de gayri resmi oranının % 1 olduğu ve vergi kaçırana adam öldürmekten daha ağır cezalar verildiği söylenmektedir. Avrupa Birliği genelinde gayri resmi oranı son katılımlarla % 5e yükselmiştir, ancak Fransa, Almanya gibi AB'nin başı çeken ülkelerinde gayri resmi oranının % 2'lerde olduğu açıklanmaktadır. Ülkemizin önde gelen holdinglerden Sabancı Holding belirlediği kurumsallaşma ve kurumsal yönetim düzeyinin % 70 olduğunu açıklamıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.4.1. Katılımcıların Demografik Profili

Katılımcıların demografik profili incelediğinde; 20 katılımcıdan sadece 2si kadın, eğitim açısından en az lise mezunu, en az bir yabancı dil bilen, yaş ortalaması 45-65 ve üst gelir seviyesine sahip bir kesimle görüşme yapıldığı görülmektedir. **(Bknz. Tablo 2).**

TABLO 2: KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ

Katılımcı	Unvan	Yaş	Eğitim	Yabancı dil
Katılımcı 1	Mali İşler Koordinatörü	60-65	Lisans	İngilizce, Arapça
Katılımcı 2	Mali İşler Koordinatörü	55-60	Lisans	İngilizce
Katılımcı 3	Yönetim Kurulu Bşk.	50-55	Lisans	İngilizce, Rusça
Katılımcı 4	Yönetim Kurulu Bşk.	70-75	Lisans	İngilizce, Almanca
Katılımcı 5	Yönetim Kurulu Üyesi	30-35	Lisans Üstü	İngilizce
Katılımcı 6	Genel Müdür (CEO)	50-55	Lisans	İngilizce
Katılımcı 7	Genel Müdür (CEO)	55-60	Lisans	İngilizce, Almanca
Katılımcı 8	Yönetim Kurulu Üyesi	45-50	Lisans Üstü	İngilizce
Katılımcı 9	Yönetim Kurulu Bşk.	55-60	Lisans	İngilizce, Fransızca
Katılımcı 10	Mali İşler Koordinatörü	40-45	Lisans	İngilizce
Katılımcı 11	Mali İşler Koordinatörü	45-50	Lisans	İngilizce
Katılımcı 12	Genel Müdür (CEO)	45-50	Lisans	İngilizce, Rusça
Katılımcı 13	Genel Müdür (CEO)	65-70	Lisans	İngilizce
Katılımcı 14	Yönetim Kurulu Üyesi	45-50	Lisans Üstü	İngilizce
Katılımcı 15	Yönetim Kurulu Bşk.	40-45	Lisans	İngilizce,
Katılımcı 16	Yönetim Kurulu Bşk.	55-60	Lisans	İngilizce, Rusça
Katılımcı 17	Yönetim Kurulu Bşk.	45-50	Lisans	İngilizce
Katılımcı 18	Mali İşler Koordinatörü	55-60	Lisans Üstü	İngilizce, Rusça, Arapça
Katılımcı19	Mali İşler Koordinatörü	45-50	Lisans	İngilizce
Katılımcı 20	Genel Müdür (CEO)	30-35	Lisans	İngilizce

Katılımcıların Cinsiyeti

Katılımcıları cinsiyet açısından değerlendirdiğimizde, bu araştırmada 20 katılımcıdan 18i erkek, 2si kadındır (**Bknz. Şekil 5**). Burada Türkiye’de iş dünyası temsilcilerinin genellikle erkek olduğunu belirtebiliriz. Bununla birlikte alanda yapılan çalışma bu sonucu desteklemektedir. “SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.”nin Ocak 2013 yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre BIST 100 Endeksi’ne dahil işletmelerin 42 tanesinin (%42) yönetim kurulunda kadın üye bulunmamaktadır.³¹⁰

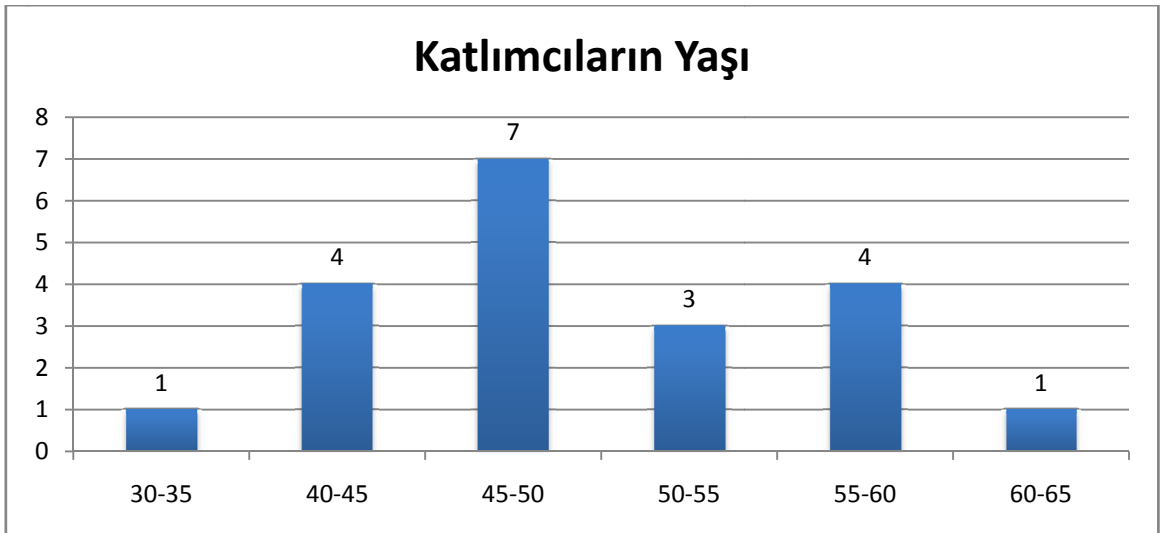
³¹⁰ SAHA, http://www.saharating.com/News_Detail.aspx?NewsId=121 (Erişim 02.04.2013.), s. 1.



ŞEKİL 5: KATILIMCILARIN CİNSİYETİ

Katılımcıların Yaşı

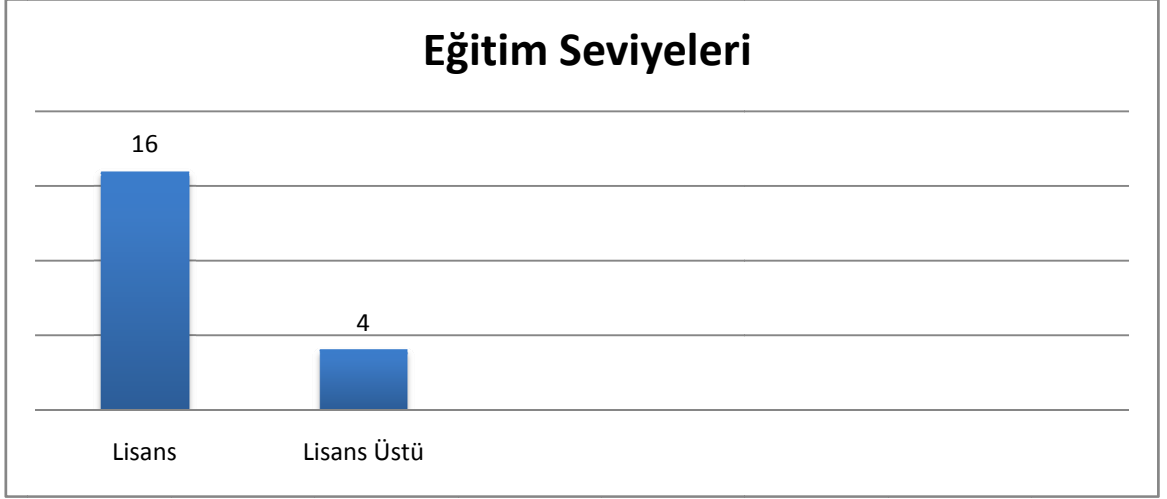
Araştırmaya katılan iş adamları ve kadınlarının yaş dağılımlarına bakıldığında; 30-35 yaş aralığında 1, 40-45 yaş aralığında 4, 45-50 yaş aralığında 7, 50-55 yaş aralığında 3, 55-60 yaş aralığında 4 ve 60-65 yaş aralığında 1 kişinin olduğu saptanmıştır(**Bknz. Şekil 6**).



ŞEKİL 6: KATILIMCILARIN YAŞI

Katılımcıların Eğitim Seviyeleri

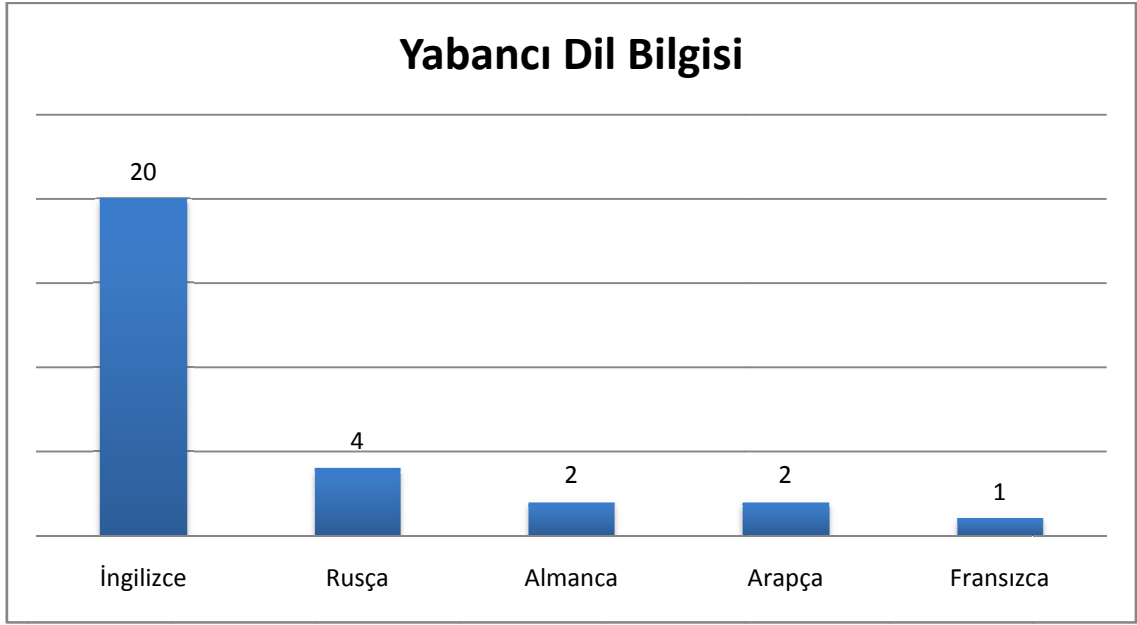
Görüşme yapılan işadamları ve kadınların eğitim seviyelerine bakıldığında, 20 kişiden 16 kişinin lisans ve 4 katılımcının ise lisansüstü derecesine sahip olduğu görülmektedir (Bknz. Şekil 7).



ŞEKİL 7: KATILIMCILARIN EĞİTİM SEVİYELERİ

Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi Durumu

Katılımcıların yabancı dil bilgisi durumuna bakıldığında; 20 kişiden hepsinin İngilizce dil bilgisine sahip olduğu, ayrıca İngilizcenin yanı sıra 4 katılımcının Rusça, 2 katılımcının Almanca, 2 katılımcının Arapça ve 1 katılımcının Fransızca dil bilgisine sahip oldukları görülmektedir (Bknz. Şekil 8).



ŞEKİL 8: KATILIMCILARIN YABANCI DİL BİLGİSİ

4.4.2. Araştırmanın Soruları

Görüşme yapılan katılımcılara 3 kategori altında, her kategoride 5 soru olmak üzere toplam 15 soru yönetilmiştir (**Bknz. Tablo 3**).

TABLO 3: ARAŞTIRMA SORULARI

Stratejik İşbirliği Anlayışı	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5
	Stratejik işbirliği altında yatan nedenleri belirtebilir misiniz? Sizce sıraladığınız nedenlerden en önemlisi hangisi?	Stratejik işbirliği yapmanızda etkili olan uygunluk kriterleri nelerdir?	Mevcut ortağınızla stratejik işbirliği öncesinde herhangi bir ticari iş ilişkisi içerisinde miydiniz?	Gerçekleştirdiğiniz stratejik işbirliği çerçevesinde hangi konularda rekabet avantajı elde ettiniz?	Gerçekleştirmiş olduğunuz stratejik işbirliği sürecini sonuçları açısından değerlendirebilir misiniz? (Elde ettiğiniz sonuçlar nelerdir)
Kurumsal Yönetim Anlayışı	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
	İşletmenizi, hissedar hakları ve sizin onlara olan davranışlarınız açısından değerlendiriniz.	İşletmenizin paydaşlarıyla olan ilişkilerini değerlendirebilir misiniz?	İşletmenizi kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık açısından değerlendiriniz.	Yönetim kurulunun yapısı ve sorumluluklar dan bahsedebilir misiniz?	İşletmenizi kurumsal yönetim ilkelerine uyumluluk açısından değerlendiriniz.
Kurumsal Yönetim ve Stratejik İşbirliği Arasındaki İlişki	Soru 11	Soru 12	Soru 13	Soru 14	Soru 15
	Kurumsal yönetim uygulamalarınızın, stratejik işbirliğine ortam yarattığına inanıyor musunuz?	Kurumsal yönetimin stratejik işbirliğinde güveni artırdığına inanıyor musunuz?	Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerinin riskini azalttığına inanıyor musunuz?	Son üç yıl içinde kaç adet sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdiniz? Bunlardan bahsedebilir misiniz?	İşletmenizde entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyor musunuz? Entelektüel sermaye yönetimiyle ilgili bir biriminiz (kurumunuz ve/veya yöneticiniz)var mı?

4.4.3. Araştırmaya Verilen Cevaplar

Araştırma boyunca sorulan sorulara, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar aşağıdaki tabloda görülmektedir (**Bknz. Tablo 4**).

TABLO 4: SORULARA VERİLEN CEVAPLAR I (KATILIMCILARIN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ ANLAYIŞI)

K1	İşletmeyi finansal ve teknolojik açıdan güçlendirmek için.	Aynı sektörde faaliyette bulunmak ve farklı coğrafyada itibarlı aktör olmaktır.	Evet, uzun yıllardır ticari iş ilişkimiz vardı. Makinalarımızı satın aldığımız tedarikçimizdi.	Yatırım finansmanı ve ileri teknoloji kullanımı.	Hızlı büyüme ve yeni katma değeri yüksek piyasaya sürme olanağı sağlandı.
K2	Birlikte sinerji oluşturarak yeni pazarlara girmek pazar payımızı artırmak ve dağıtım kanallarını güçlendirmek.	Aynı sektörde faaliyette bulunmak ve hedef pazarda güçlü bir dağıtım kanalına sahip olmak.	Ticari iş ilişkimiz vardı. İhracat yapıyorduk.	Pazar payımızın artmasında olumlu etkileri oldu.	Yeni pazarlara girme olanağı yakaladık ve azar payımızda artış oldu. Yeni ürün ve hizmet olanağını müşteriye tanıtmaya olanağı yakaladık.
K3	Stratejik işbirliği yapma nedenlerimiz yeni pazarlara ulaşmak bölgesel risklere karşı çeşitliliği artırmak.	Faaliyette bulunduğumuz sektör açısından gelişmeye uygun hedef pazarda güçlü bir konuma sahip bulunması.	Evet, ihracat yaptığımız bir müşterimizdi.	Pazarı girme konusunda rekabet avantajı tanıdı bu da bize fiyat ve kalite politikamızı pazara göre ayarlamamıza katkıda bulundu.	Yeni pazarda büyüme ve satış kolaylığı sağladı. Marka değeri üzerinde çok etkili oldu. Müşterilere daha kolay hizmet vermemizi sağladı.
K4	Ürün çeşitliliğini artırarak, uluslararası pazarlarda belirleyici oyuncuların biri haline gelerek pazar payını büyütme.	Stratejik ortağımızın hedef pazarlarda önemli oyunculardan biri olması.	Evet, 10 yıldan fazla beraber çalışıyorduk. Biz stratejik ortağımız için fason ürettiyorduk.	Hedef pazardaki yapının çok daha sağlıklı analiz edilmesi imkânı oldu.	Hedef pazar daha sağlıklı olarak değerlendirildiği için mevcut ve potansiyel fırsatların kazanımı sağlandı, pazar payı ve bilinirlik arttı.
K5	Stratejik işbirliği yapma nedenlerimiz, ölçek ekonomilerden yararlanıp hızlı bir şekilde düşük maliyetlerle büyümek.	Aynı sektörde faaliyette bulunmamız ve işletmecilik konusunda, deneyim sahibi olmak.	Evet, daha önce hammadde temini ediyorduk, ticari iş ilişkimiz vardı.	Maliyetlerimizi azaltıp hizmet kalitemizde artışı gibi rekabet avantajları elde ettik.	Hizmet sektörümüzdeki itibarımız ve tanrılığımız arttı.
K6	Sinerji oluşturmak ve büyüme	İleri teknoloji kullanımı ve aynı sektörde	Evet, daha önce uzun yıllardır müşterimizdi.	İleri teknoloji sektöründe lider konumuna	Genel beklentilerimizin tamamını

	olanakları elde etmek dağıtım kanalını güçlendirmek.	faaliyette bulunmak.		ulaşmamıza sağladı.	karşıladı.
K7	İşletmeyi yönetsel açıdan ve finansal açıdan güçlendirmek.	Büyüklik ve deneyimli nitelikli, ucuz işgücü.	Evet, mal satıyorduk, müşterimizdi.	İşletme sermayemizi güçlendirerek daha uzun vadelerde mal vermeye başladık.	Vade farkımız uzatmamız, pazar payımızı artırdı.
K8	Yeni pazarlara girmek pazar payını ve verimliliği artırmak işletmemizi yönetsel ve finansal açıdan değerlendirmektir.	İleri teknoloji kullanımı, düşük üretim maliyetleridir.	Evet, fason üretim yapıyorduk.	Maliyetlerde düşüş sağlandı ve büyük bir oranda kar sağlandı.	Finansal yapımızı olumlu etkiledi ve faaliyette bulunduğumuz sektörle ilgili yeni pazarlara girme şansı yakaladık.
K9	Büyüme olanaklarını elde edip çeşitli açılardan sinerji oluşturmak için.	Güçlü işletme sermayesi ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimi.	Evet, daha önce ticari iş ilişkimiz vardı, müşterimizdi.	Katma değeri yüksek ancak üretimi zor ürünler üzerinde yoğunlaşmamız karlılığımızı artırdı.	Pazar payının artışı sonucunda üretim kapasitesinin artması maliyetlerimizi düşürdü.
K10	Yurt dışında faaliyette bulunmak rekabet gücümüzü artırmak için işbirliği yapmaya karar verdik.	Büyüklik açısından belli bir seviyeye ulaşmaktır. Güçlü dağıtım kanalı ve itibarlı yerel aktör olmasıdır.	Daha önce pazarlama konusunda bir iş ilişkimiz olmuştur.	Tanıtım ve pazarlama konusunda avantajlar elde ettik.	Yeni pazarlara girme şansı yakaladık.
K11	Rekabet edebilmek için stratejik işbirliğine gittik.	Güçlü finansal yapı ve hedef pazarlarda önemli yerel aktör olması.	Evet, daha önce bu alanda müşteri temsilcimizdi.	İleri teknoloji düşük maliyetli üretim olanağı sağlandı. Verimlilik olumlu olarak etkilendi.	Verimlilik anlamında olumlu sonuçlar elde ettik.
K12	Büyüme olanakları elde etmek ve gelişme yönünde başarı elde etmek.	Aynı sektörde güçlü yerel aktör.	Evet, daha önce de beraber çalışıyorduk, bizim tedarikçimizdi.	Kendimizi yeni pazarlarda tanıtmaya olanağı sağladık, satış sonrası kaliteli hizmet vermede başarı elde ettik.	İleri teknoloji kullanmamız maliyetleri düşürdü ve piyasada fiyat avantajı elde ettik. Bu da satışlarımızı artırdı.
K13	Stratejik işbirliği yapma amacımız pazarda güçlü rakibi yanımıza almak, riskleri	Düşük yatırım maliyeti ve hedef pazarda itibarlı yerel aktör olması.	Evet, şimdiki ortağımız bizim rakibimizdi. Şimdi ise bize karşı güçlü bir	Piyasadaki fiyat rekabetini azaltabildik ve verimliliğimizi artırdık.	Bizim açımızdan sonuçlar olumluydu. Ürün/hizmet kalitesiyle daha

	azaltmak ve verimliliği artırmak.		şekilde çıkabilecek rakip kalmadı diye düşünüyoruz.		geniş bir müşteri portföyüne ulaştık. Müşteri tatminini ve rekabet avantajı yakaladık.
K14	Stratejik işbirliği yapmamızda birkaç nedenimiz vardı bunlar: dağıtım kanalını güçlendirmek daha hızlı büyümek.	Güçlü finansal yapı, düşük yatırım maliyeti, güvenilir yerel ortak.	Hayır yoktu, önceden aynı sektörde yer alıyorduk ve beraber çalışmaya başladığımızda ikimiz de daha güçlü olduğumuzu düşünüyoruz.	Daha fazla müşteriye ulaşabildik ve terimlerde başarılı olmamız itibarımızı artırdı.	Stratejik işbirliği sonucunda maliyetlerimizi düşürdük, düşük maliyetle hızlı büyüme olanağı elde ettik.
K15	Karlılığımızı, hisse değerimizi, hissedarlarımızın memnuniyeti artırmak ve riskleri azaltmak için stratejik işbirliğine başvurduk.	Farklı coğrafyada güçlü dağıtım kanalına sahip olmaktır.	Hayır, daha önceden de beraber çalışılmıyorduk ve hatta şimdi stratejik işbirliği yaptığımız işletmeyi satın almayı da düşünmüştük, ancak stratejik işbirliğine girmek daha az maliyetli olacağına düşünerek böyle bir fikirden vazgeçtik ve iyi ki de vazgeçtik.	İşletmemiz rakiplerine oranla “pazarlama üstünlüğü” gibi temel yeteneğimizi geliştirerek rekabet avantajı elde ettik.	Stratejik işbirliği genel olarak beklentilerimizi karşıladı.
K16	Stratejik işbirliği; kamuoyunda tanınmak ve güçlü rakibimizi yanımıza almak için doğru karardı.	Farklı coğrafyada güçlü finansal yapıya sahip itibarlı aktör olmasıydı.	Araştırıyorduk Uzun zamandır güçlü bir ortağa ihtiyacımız vardı.	Stratejik işbirliği sürecinde düşük maliyetli pazarlama bilgisine sahip olmak bizim en büyük rekabet avantajımız oldu.	Stratejik işbirliği sonucunda işletmemizin tanınırlığı ve itibarımız arttı, ürün ve hizmet kalitesini olumlu etkiledi.
K17	Stratejik işbirliği yapma nedenlerinden birisi yerel aktörün desteğiyle vergi avantajlardan yararlanmak verimliliği ve karlılığı artırmak.	İleri teknoloji yatırıma uygun, nitelikli ucuz işgücü.	Tabi, uzun yıllar aynı sektörde çalıştık ve stratejik işbirliğine girerek ürünlerimizi çeşitlendirdik.	Stratejik işbirliği bize düşük maliyetlerle rekabet avantajı sağlamıştır. Müşterilerin istek ve taleplerini daha iyi karşılama	Mali yapısı üzerinde olumlu etkiler sağlandı. Düşük maliyetlerle ve hızlı büyüme olanağı sağlandı.

				olanağı sunmuştur.	
K18	Stratejik işbirliği yapma nedenimiz farklı coğrafyada yeni bir pazara girebilmek, güçlü bir yerel ortakla yatırım teşviklerinden ve nitelikli ucuz işgücünden yararlanmak.	Güçlü kurumsal yapı ve farklı temel yetenekler.	Hayır, işbirliği sonucunda temel yeteneklerimizi tamamlayıcı bilgi ve güce sahip bir işlemeyi arayarak bulduk.	Ortak çalışmamızda stratejik partnerimizin gücünden yararlanarak: üretim maliyetini, devlet hedef programları çerçevesinde hareket ederek gerek ham madde gerekse de işçilik ürerinde maliyet yükünü azaltma olanaklardan yararlanarak rekabet avantajı elde ettik.	Hedeflediğimiz coğrafyada itibarımız yükseldi finansal yapımızdaki olumlu gelişme pazardaki yerimizi sağlamlaştırdı markamızın değeri arttı.
K19	Stratejik işbirliği yapmamızın nedeni nihai tüketicinin güvenini kazanabilmektir.	Aynı sektörde faaliyette bulunan güçlü yerel aktör.	Evet, daha önce bizim tedarikçimizdi.	Farklı coğrafyadaki teşviklerden yararlanabiliyoruz ve böylece verimliliğimiz ve itibarımız yükseliyor.	Farklı bir coğrafyada tüketicinin güvenini kazanmamız global pazarlardaki yerimizi sağlamlaştırmıştı.
K20	Pazar payını, ürün çeşitliliği artırmak ve büyümek için stratejik işbirliği yapmaya karar verdik.	Sermaye yeterliliği, kurumsal yapı ve pazar payının büyüklüğü bizim için önemlidir.	Evet, daha önce de beraber çalışıyorduk. İhracat yaptığımız bir işletmeydi.	Fiyat rekabeti elde ettik, sektörde söz sahibi olduk, müşteri memnuniyetini artırdık.	Ürün çeşitliliğini artırarak farklı gelir gruplarındaki tüketicilere ulaşabildik ve pazar payımızdaki artış verimliliğimizi olumlu yönde etkiledi.

TABLO 5: SORULARA VERİLEN CEVAPLAR II (KATILIMCILARIN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI)

K1	Yasalar çerçevesinde gayet profesyonelce.	Paydaşlarımızla olan ilişkilerimiz güçlü yönümüz olduğuna inanıyoruz ve işletmeyle ilgili her konuda düşüncelerini dikkate alıyoruz.	Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basılır ve web sitemizde yer alır.	Yabancı sermaye üzerine kurulu. Japonya ve Dubai ortaklı firma. Yönetim kurulunun yapısı ve sorumlulukları yasalara uygundur.	Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz.
K2	Yasalar çerçevesinde işletmenin faaliyetleriyle bilgileri zamanında ve düzenli olarak alırlar.	Paydaş kavramı bizim için güç birliği ve verimlilik anlamına gelmektedir.	Bu konuyla ilgili yasal düzenlemeler dışındaki uygulamaların dezavantajına yol açabileceğini düşünüyoruz.	Şirketimizde ABD’de olduğu gibi büyük bir yönetim kurulu mevcut değil. Mevcut olan yönetim kurulu üyeleri birbirleriyle ortak hareket eden, sorumluluklarını bilincinde bireylerdir.	Kurumsallaşma geniş bir kavramdır. Bizim şirketimiz adına kurumsallaşmada bahsedebilmek için konuyu daha kapsamlı ele almamız gerektiğini düşünüyorum. Yasalar ve taahhütlerimiz doğrultusunda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.
K3	İşletmemizde hisseler eşit olduğundan oy hakları da eşittir. Hesap sorma ve hesap verebilme şeffaflığına özen gösteriyoruz.	İşletmemizde paydaşların düşünceleri işletme menfaatleri doğrultusunda önceliklidir. Yani bir hisse eşittir bir oy ilkesini uyguluyoruz. İşletmemize güç katacağına inanıyoruz.	İşletmemiz yeni çıkan yasalarla uyum çerçevesinde şeffaflık ilkesini tüm kamuoyu ve hak sahipleriyle internet üzerinde yayınlamaktadır. Paydaşlara karşı olabildiğince şeffaf olmayı çalışıyoruz.	Yönetim kurulumuz çalışanlarımızda oluşmaktadır. Kurul başkanı bağımsız olarak atanmaktadır. Hesap verebilme ve sorumluluk ilkesini ön planda tutuyoruz.	İşletmemiz kurumsal yönetime önem vermektedir ve yönetim kurulumuz kurumsal yönetim ilkelerine önem verecek faaliyetlerini sürdürmektedir.
K4	Hissedarlarımız a kamuoyunda açıklamalı olarak bilgilendirme	Paydaşlarımız periyodik olarak bilgilendirilir. Her türlü raporlama açıklamasıyla	İşletmemiz halka açık olduğundan faaliyetlerimiz on-line internet	Yönetim kurulumuz deneyimli ve profesyonel yöneticilerden	İşletmemiz yönetim kurulunun yapısına ve işleyişine önem

	yapılmakta, şeffaflık kurallarına uyulmaktadır.	bilgilerine sunulur.	sitemizde mevcuttur.	oluşmaktadır. Yöneticilerimiz kendi görev alanlarında uzman kişilerdir.	vermektedir bizim örgüt kültürümüzde yer almaktadır. İlkelere uyumluyuz.
K5	Hissedarlarımız gerekli bilgilere sahiptirler. Biz genellikle onların düşünceleri doğrultusunda hareket ederiz.	Paydaşlarla ilgili uygulamamız faaliyet raporlarımızın dipnotlarında belirtilmiştir.	Doğru ve detaylı raporlama konusunda her türlü şeffaflığı göstermekteyiz.	Yönetim kurumumuz deneyimli yöneticilerimizden oluşmaktadır. Gayet profesyonelce iş birliği içerisindeyiz.	Kurumsallaşma düzeyi açısından istediğimiz yere ulaşmak için çaba içerisindeyiz. Kurumsal yönetim ilkelerine önem veriyoruz.
K6	Önemli kararlarla ilgili tüm süreçte katılırlar.	Paydaşlarımızın sorumluluklarıyla birlikte sahip oldukları hakları biliriz her türlü kaygılarını istedikleri şekilde dile getirirler.	Aylık faaliyet raporumuz basılır ve kamuoyunun bilgisine sunulur.	Kurumumuz işlevlerini ve görevlerini olması gerektiği şekilde yasalar çerçevesinde yerine getirmektedir.	Kurumsallık anlamında belli bir düzeye gelemedik kurumsallık geniş bir kavram ve maliyetlerimiz üzerinde doğrudan etkili. Taahhütlerimiz doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine uygun davranıyoruz.
K7	Mülkiyet tesciliyle ilgili güvenli yöntemlere sahiptir.	Paydaşlarımızın bilgilendirmesiyle tüm belgeler mevcuttur.	Faaliyetlerimizle ilgili detay bilgileri açıklamak bizim için dezavantaj olabilir düşüncesindeyiz, bu nedenle yasalar çerçevesinde tüm yükümlülükleri mi yerine getiriyoruz.	Yönetim kurumumuz tüm temel işlevlerini yasalar çerçevesinde yerine getirmektedir.	Kurumsallaşma açısından henüz ulaşmak istediğimiz yerde değiliz fakat bu konuda tutumumuz çalışma gücümüzle özdeşdir. Yasalar çerçevesinde taahhütlerimiz arkasındayız.
K8	Yönetim kurulu üyelerini seçebilirler ve diğer konularda yasada belirlenmiş haklara sahiptirler.	Düşüncelerini özgürce dile getirebilir ve her konuyla ilgili bilgileri yönetim kuruluna sunabilirler.	Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basılır şeffaf bir şekilde ilgili yerlere sunulmaktadır.	İşletmeyi iyi tanıyan deneyimli çalışanlardan oluşan yönetim kurulu kurumsal performansı gözeterek bütçelenmiş hedefler	Yönetim kurulunda tek bir kişinin bağımsız kararı yoktur tüm kararlar birlikte alınır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsiyoruz.

				doğrultusunda karar verir. Yapısı ve sorumluluklar yasalara uygundur.	
K9	Hissedarlarımız işletmemizle ilgili her konuda şeffaf bir şekilde bilgilendirilir.	Paydaşlarımızın sahip oldukları hakları bilir ona göre davranırız.	Yönetim anlayışımız ve politikamız doğrultusunda işletmemizin dönem içi işlemleri isteyen herkesin kolay ulaşabileceği bir şeffaflığa sahiptir.	Yönetim kurulumuz şirketin tüm paydaşlarını düşünür ve elde edilen kurumsal kazançların işletmenin paydaşlarının çıkarları doğrultusunda kullanılmasına önem verir.	Genel kurumsal yönetim ilkelerine uymak için gerekli tüm çaba gösterilmektedir.
K10	Hissedarlarımız a karşı tamamen şeffaf bir düzen vardır, istedikleri bilgilere kısa sürede ulaşip gerekli konularda tavsiyede bulunabilirler.	Paydaşlarla olan düzenli ilişkiler şirketimizin büyümesinde önemli rol oynadı.	Şirketimizin faaliyetleriyle ilgili gerekli bilgilere web sitemizden ulaşabilirsiniz.	2 farklı işletmenin eşit ortaklığıyla kurduğumuz için tüm yetki ve sorumluluklar yönetim kurulunda eşit olarak paylaşılmıştır.	Bu konuda işletme olarak istekliyiz.
K11	Hissedarlarımız şirketimizin faaliyetleriyle ilgili görüş bildirme hakkına sahiptir.	Paydaşlarımızla sağlam ilişkiler sonucunda sektörde daha iyi bir konuma gelebileceğimize inanıyoruz.	İşletmemizle ilgili tüm raporlar ve sonuçlar şeffaf ve kapsamlıdır.	İşletmemizle ilgili kararlar alınırken yönetim kurulu üyelerine tam ve yeterli bilgi verilir. Ve onların düşünceleri dikkate alınarak sonuca bağlanır. Yapısı ve sorumlulukları yasal düzenlemelere uygundur.	Kurumsal yönetim anlamında ilkeler açısından istikrarlı ve verimli çalışma içerisindeyiz.
K12	Hissedarlarımız genel kurulumuzda konuşulan konularla ilgili düşüncelerini dile getirebilir ve görüşleri dikkate alınır. Yasalar	Çalışanlarımızın sorumluluklarının yanı sıra farklı haklara da sahip olduklarına inanırız ve bu konuda onların öz güvenli ve bilinçli hareket etmelerine ve şirketle ilgili	Doğru ve detaylı raporlama sistemine sahibiz.	Kurulumuz görev ve sorumlulukları yasalar çerçevesinde yerine getirir.	Genelde kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olduğumuzu düşünüyoruz.

	doğrultusunda hareket ederiz.	olumlu kararlar alabilmelerine ortam hazırlarız.			
K13	İşletmemizde hissedarlara karşı adil davrandığımızı düşünüyoruz. İşletmemizde, belirli hissedarlara sahip oldukları hisselerle kıyasla daha imtiyazlı hisse kontrolü veren bir sermaye yapısı ve/veya ayarlamaları vardır.	Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımız yıllık faaliyet raporlarımızda belirtilmiştir.	İsteyen herkes yıllık faaliyet raporlarımıza ulaşabilir. Yıllık raporumuz web sitemizde yer almaktadır. Yıllık faaliyet raporumuz şeffaf ve kapsamlıdır.	Yönetim kurulumuz sadece hissedarları değil bütün paydaşları düşünür. Paydaşların menfaatleriyle kurumsal menfaatleri uyumlu hale getirmek en önemli görevidir. Yönetim kurulumuz tüm görev ve sorumluluklarını yasalar çerçevesinde gerektiği gibi yerine getirmektedir.	İşletmemiz genelde kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumludur. Kurumsal yönetimin ilkelerinin uygulanabilmesi için işletmeler kendiliğinden istekli olmalıdırlar. İşletmeler her zaman bir kaçış yolu bulabilirler, zorlama veya yönetmeliklerle bu konuda sonuç alınamayacağını düşünüyoruz.
K14	Hissedarlarımız, mülkiyet tescili ile güvenli yöntemler sahiptir, hissedarlarımız hisselerini kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilirler. Hissedarlarımız işletmeyle ilgili bilgileri zamanında ve düzenli olarak alırlar.	Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımız yıllık faaliyet raporlarımızda belirtilmiştir. Sektördeki işletmelerin birçoğu paydaşlarıyla ilgili sadece kanunen gerekenleri yapmaktadırlar - hatta bunu bile yapmamaktadırlar .	Yıllık faaliyet raporumuz web sitemizde yer almaktadır, raporumuz şeffaf ve kapsamlıdır. Çünkü şeffaflığın yatırımcıları çekmek için önemli olduğunu düşünüyoruz.	Yönetim kurulumuz tüm işlevlerini yasalar çerçevesinde yerine getirmektedir. Yönetim kurulumuz sadece hissedarları değil bütün paydaşları düşünür.	Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olmaya çalışıyoruz. Ve üzülerek söylemek istiyoruz ki, Türkiye’de hissedarların haklarının korunmasına ilişkin kanunlar ve kanunlardaki cezalar çok yetersiz ve zayıf. Yönetim kurulunun sorumluluklarıyla ilgili yeni yasal düzenlemeleri olumlu karşılıyoruz.

K15	Yatırımcı ilişkileri bölümümüz var ve hissedarlarımızın doğrudan ulaşabilecekleri ayrı bir telefon numaramız ve web sitemiz var.	Elimizden geldiği kadar bilgilendirmeye çalışıyoruz. Paydaşlarımızla ilgili yazılı işletme politikaları web sitemizde yer alıyor. Ancak Türkiye’de alacaklı haklarının uygulanmasıyla ilgili yeterli altyapının bulunmadığını düşünüyoruz.	Şeffaflık eksikliği yatırımcılara zarar verebilir. Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basıyoruz ve web sitemizde açıklıyoruz.	İşletmemizde faaliyetlerle ilgili olarak yönetim kurulu üyelerine tam ve yeterli bilgi veriyoruz. Yönetim kurumumuzda yeterli sayıda bağımsız üye bulunmaktadır. Yönetim kurulumuz yasalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürür.	İşletmemiz kurumsal yönetim ilkelere uyumlu olmaya çalışıyor. Şeffaf, adil, hesap verebilen işletme olmanın paydaşlarımızı daha mutlu edeceğimize itibarımızı artıracığını düşünüyoruz.
K16	Tüm hissedarlarımız işletmemizin kanuni değişiklikler, yeni hisse basma izni, olağandışı işlemler gibi temel kurumsal değişikliklerle ilgili kararlar hakkında yeterli ve gerekli bilgi sahibi olabilir.	İşletmemizin paydaşları işletmenin faaliyet konuları hakkında her türlü kaygıları özgürce dile getirebilir. Paydaşlarımıza değer veren bir örgüt kültürümüz var.	Yıllık faaliyet raporumuz web sitemizde yer alıyor, her yıl onu basıyoruz ve herkes rahatlıkla ulaşabilir.	Yönetim kurulumuz bağımsızdır ve beş bağımsız üyeden oluşuyor. Yılda altı kez yönetim kurulu toplantısı yapılır. Yönetim kurulu üyelerimiz işletmeye yeterince zaman ayırıyorlar.	İşletmemizde kurumsal yönetim ilkelerine uymaya çalışıyoruz. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında için işletmeler kendiliğinden istekli olmalıdırlar. Uygulanmaması durumunda, uygulanmamasının gerekçesi olmalıdır ve bu gerekçe açıklanmalıdır.
K17	Stratejik işbirlikleri, birleşmeler, satın almalar, blok varlık satışı ve benzeri konular gibi olağan dışı işlemler ve sermaye piyasalarındaki kurumsal kontrolün ele geçirilmesini düzenleyen kural ve prosedürler açık ve net olarak	Paydaş kavramına ve birleşen güçlerin daha verimli bir işletme yaratacağına inanırız. Uzun vadede, eğer tüm paydaşlarımız mutluysa, o zaman daha verimli bir işletme ve daha iyi kurumsal vatandaş olacağız.	Açıklamalarımız yıllık faaliyet raporumuzda yer alır, zamanında yapılır ve şeffaftır.	Yönetim kurulumuz tüm temel işlevlerini gerektiği gibi yerine getir ve yönetim kurulumuzda yeterli sayıda bağımsız üye bulunmaktadır. Bağımsız üyelerde sektörel bilgi ve deneyim önemlidir.	İşletmemiz açık ve samimiyetli bir şekilde tüm kurumsal yönetim ilkelere uymaya çalışıyor.

	İşletmemiz tüzüğünde ifade edilmektedir.				
K18	İşletmemizde hissedarlar hisselerinin vermiş olduğu hakla sadece yeni yatırım kararlarında ve kar paylaşımında yer alırlar. Bunun dışında, kurumsal yapımızda üstlendiği görevlerde sahip olduğu hisselerle bağımlı olmaksızın profesyonelce hareket etmektedirler.	Paydaşlarla ilişkilerin işletmemizin kurumsallaşmasında önemli rol oynadığına inanıyoruz.	Halka açık bir işletme olarak yeterince şeffafız ve kamuoyunu yeterince bilgilendiriyoruz.	Her bir yönetim kurulu üyemiz görev dağılımında kendisinin tecrübeli olduğu ve başarıya ulaşabileceği konularla ilgilenmektedirler. Yönetim kurulu kararlarımız açık oylamayla alınırken alanında daha bilgili olan üyemizin çalışma ve sonuçları esas alınır.	Yönetim kurulumuz kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde çalışmaktadır. Aşırı kurumsallaşmanın maliyetlerimizi ve esnekliğimizi zorlayabileceği düşüncesindeyiz.
K19	İşletmemizin hisse sahipleri hisseleriyle ilgilenebilirler ama faaliyetimizi konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları için direkt yönetmezler.	Paydaşlarımızla açık ilişkiler içerisindeyiz ve onları ilgilendiren konuları cevaplamaya her zaman açığız.	Biz halka açık bir işletmeyiz ve halka açık işletmenin şeffaflık ve kamuoyunu bilgilendirme konularında yasal düzenlemelere uyuyoruz.	Yönetim kurulu, genel müdür ve operasyon müdürlerimizin görüşlerini değerlendirerek karar almaktadır. Yasalar çerçevesinde faaliyete bulunmaktadır.	Bir dürüstlüğe ve ticaret ahlaka önem veriyoruz. Yasalara saygılıyız. Kurumsal yönetim ilkelerini yasalar çerçevesinde uyguluyoruz. Yasalar ne kadar şeffaf olmamızı emrederse o kadar şeffaf oluruz.
K20	Yatırımcı ilişkileri bölümümüz var ve hissedarlarımızın doğrudan ulaşabilecekleri ayrı bir telefon ve web-sitemiz vardır.	Türkiye’de alacaklı haklarının korunması konusunda hukuki altyapının bulunduğu düşünüyoruz. Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımızı yıllık faaliyet raporumuzda belirtiyoruz.	Kamuoyunda tatminkâr açıklama yapmayı gerektiren yasal düzenlemeler vardır. Faaliyetlerimiz hakkında çok bilgi açıklamak rekabet açısından dezavantajlara	Yönetim kurulumuz tüm paydaşlara karşı sorumludur. Yönetim kurulumuz tüm temel işlevlerini yasalar çerçevesinde zamanında yerine getirir.	Biz genelde kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek uygulamaya çalışıyoruz. Türkiye’de insanlar yapmak zorunda oldukları konularda mecburiyetten uyumluluk

			yol açabilir. İş sırlarının gizliliği ve şeffaflık kavramlarını karıştırmamaya çalışıyoruz. Açıklayamadığımız bazı konuları neden açıklayamadığımızı açıklıyoruz.		gösterirler. Bu ilkeler için de geçerli. Eğer yasal bir zorunluluk yoksa, uygulamazlar, uyguluyormuş gibi yaparlar.
--	--	--	---	--	---

TABLO 6: SORULARA VERİLEN CEVAPLAR III (KATILIMCILARIN KURUMSAL YÖNETİM VE STRATEJİK İŞBİRLİĞİN ARASINDAKİ İLİŞKİ)

K1	Evet, kurumsal yönetim uygulamalarının işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin açık ve net bir şekilde kamyonuna ve paydaşlara yansıtmasına katkıda bulunduğuna ve stratejik işbirliklerinde güveni oluşturacak uygun bir zemin hazırlayacağına inanıyorum.	Evet, artırır, çünkü işletme bütün menfaat sahiplerine karşı açık ve dürüst davranıyorsa, hiçbir şey gizlemiyorsa işletmeye karşı olan güven de artar.	Evet, azaltabilir, en önemli risk, tarafların birbirlerine kendilerini olduklarından farklı göstermeleridir. İlkeler doğrultusunda standart uygulamalar bu riskin başlangıçta iyi analiz edilmesi sağlayabilir.	Çevre kirliliğine karşı üretim yapıyoruz. Üretimin başlangıcından son ana kadar enerji tasarrufu yapılarak üretiliyor.	Sorumlu bir bölüm ya da yöneticimiz yok, danışmanlık şirketlerinden marka ve kurumsal kimlik konusunda destek alıyoruz.
K2	Evet, çünkü kurumsal yönetimde önemli olan işletme yönetiminin erdemli ve faziletli bir iş ahlakı ve dürüstlük anlayışının sahip olmasıdır. Böyle bir ahlak anlayışı stratejik işbirlikleri	Elbette artırır, çünkü kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir işletme tüm paydaşlarına karşı açık ve şeffaftır bu da güveni artırır.	Bir anlamda azaltabilir. Stratejik işbirliğine girerken taraflar birbirlerini yanıtabilirler Bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskleri azaltabilir, örneğin ortağının yıllık faaliyet	Eğitim bursu verdiğimiz öğrencilerimiz var.	Entelektüel sermayenin yönetimiyle ilgili bir bölüm ya da yöneticimiz yok. Ancak entelektüel sermayenin öneminin biliyoruz ve çeşitli danışmanlık şirketlerden yardım alıyoruz.

	oluşturmak için uygun ortam yaratacağını düşünüyorum.		raporunda yeterince bilgiye sahip olabilirsin. Eğer bu rapor kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hazırlanıyorsa.		
K3	Kesinlikle inanıyoruz, kurumsallaşmaya önem veriyoruz ve stratejik işbirliklerinde kurumsal işletmenin daha avantajlı olduğunu düşünüyoruz ve başarının bundan kaynaklandığını düşünüyoruz.	Evet, inanıyoruz, stratejik ortağımızın bizim gibi kurumsal yönetime önem vermesi, aynı düşüncelere ve çalışma ilkelerine sahip olmaları karşılıklı güveni artırmaktadır.	Kısmen olabilir, ancak bir bu konuya farklı bakıyoruz. Şöyle ki, stratejik ortağımızın bizim çözüm ortağımız olduğunu düşünüyoruz ve birlikte ortak sorunlarımızı kolay çözebileceğimiz i ve verimliliğimizi artırabileceğimizi düşünüyoruz.	Her yıl düzenli olarak bünyemizde çalışan personelimizle Anadolu’da ihtiyacı olan köylerinkırtasiye ve kitap ihtiyaçlarını karşılayacak yardımları organize ediyoruz.	Entelektüel sermaye konusunda sorumluluk yönetim kurulu başkanımıza ve genel müdürümüze aittir. Genel müdür entelektüel sermayenin geliştirilmesinde n doğrudan sorumludur ve bu konuda gerekli görüyorsa çeşitli komisyonlar oluşturarak faaliyetleri düzenleme ve koordine etme yetkisine sahiptir.
K4	Kesinlikle evet, kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirlikleri eteklediğini ve özellikle stratejik işbirliği yapma konusunda potansiyel ortak olarak gördüğümüz tedarikçilerimizi ve müşterilerimiz için önemli olduğuna inanıyoruz.	Evet, kurumsal yönetimin asıl amacının güven olduğunu düşünüyoruz.	Evet, kesinlikle kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerin risk yönetimine önem verdikleri biliyoruz. Zaten kurumsal yönetim uygulamalarının amaçlarından birisi de riskleri minimize edebilmektir.	Çeşitli şenlik ve festivallerde sponsor firma olarak görev almaktayız.	Entelektüel sermaye konusuyla ilgili olarak bazı yabancı danışmanlık şirketleriyle markalarımız ve iletişim altyapımız konusunda çalışıyoruz.
K5	Evet, stratejik işbirliği	Evet, inanıyoruz çünkü kurumsal	Evet, kurumsal yönetim ilkeleri	Çeşitli kongre ve	Entelektüel sermaye

	yaptığımız ortağımızdan kurumsal yönetim konusunda çok şey öğrendik.	yönetim uygulamaları ilkeler çerçevesinde şekillendirdiğinden ve ilkeler stratejik ortaklık için aynı olduğundan taraflar arasında güven tahsis edilmektedir.	doğrultusunda standart uygulamaların yasalarla zorunlu hale getirilmesinin temelinde bu düşüncenin bulunduğuna inanıyoruz ve kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerinin başarısız olabilme riskini azaltabileceğini düşünüyoruz.	sempozyumlar da sponsorluk görevi üstleniyoruz. Bu kongre ve sempozyumların faaliyet konumuzla ilgili olmasını arzuluyoruz..	yönetimi gerçekleştiriyoruz ama ayrı bir bölüm ya da sorumlumuz yok,. Bu konuya daha çok insan kaynakları müdürümüz ilgileniyor. Kendisi genel müdüre doğrudan bağlıdır.
K6	Evet, stratejik ortaklar arasında anlaşabilmek için gerekli olduğunu düşünüyoruz.	Evet, kurumsal yönetim ilkelere bağlı işletme stratejik işbirliğinde güveni artırdığını düşünüyorum, bizde bunu uyguluyoruz. İlkeler tüm dünyada aynı, yeter ki uygulamalar ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilsin.	Evet, en azından birbirlerini daha iyi tanımlarını sağlayabilir.	Sektörümüzle ilgili eğitim veren okulların öğrencilerine staj olanağı tanıyoruz.	Bu konuda danışmanlarımız var.
K7	Evet, stratejik işbirliğinin 21 yy önemini artırdığını iyi biliyoruz. Birçok alanda ve bölgede işbirliği yaptığımız işletmeler bulunmakta. Stratejik işbirliğinin yaşayabilmesi için önemlidir.	Evet, inanıyoruz. Güven sözle değil, gerçekleştirilen faaliyetler doğrultusunda kazanılır. Kurumsallaşmanın verdiği öz güvenle başarılı olduğumuzu düşünüyoruz.	Evet, risk yönetiminin önemini iyi biliyoruz. İnsanlar birbirlerinin gözünün içine bakarak yalan söyleyebildiklerini ve işin içinde para olduğunda neler olabileceği tahmin edebiliyoruz. Bu yüzden profesyonel kişilerle çalışıyoruz. Kurumsal yönetimin riskleri azalttığını düşünüyoruz.	Her yıl bazı sosyal yardım kuruluşlarına bağışta bulunuyoruz.	Marka ve patent çalışmalarımız konusunda danışmanlık hizmeti alıyoruz.
K8	Evet, tarafların	Evet, kurumsal	Kurumsallıkla	Sık sık çeşitli	Entelektüel

	menfaatlerinin m kullanabilmesi açısından gerekli olduğunu düşünüyoruz.	yönetim uygulamaları belli ilkelere dayandığı için güven ortamı sağladığını düşünüyoruz. Bu bize stratejik iş yapmamızı kolaylaştırıyor. Ancak tarafların birbirine güvenebilmeleri için zaman da önemli bir olgudur.	stratejik işbirliği risk taşımada paralellik arz etmektedir. Biri olmadan diğerinin önemini azalacağını düşünüyoruz. Ve sadece stratejik işbirlikleri açısından değil, tüm paydaşları açısından kurumsal uygulamalarının riskleri önemli ölçüde azaltabileceği söylenebilir.	organizasyonla ra sponsor oluyoruz. Örneğin Enerji Verimliği Konferansı, Ata'nın Yolunda 57. Alay Yürüyüşü gibi.	sermaye yönetimi konusunda ayrı bir bölüm ya da yöneticiye gerek olmadığı düşüncesindeyiz. Bu konuda bütün yöneticiler başta yönetim kurulu başkanı ve genel müdür olmak üzere sorumludur.
K9	Evet, inanıyoruz çünkü ulaşmak istediğimiz ortak başarının yolu kurumsal yönetimden geçer.	Evet, ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilen standart uygulamaların güvenin tahsis edilmesinde önemlidir	Evet, özellikle finansal riskler konusunda önemli olduğunu düşünüyoruz.	23 Nisanda çocuklar için farklı gezi programları hazırladık. Hiç deniz görmemiş çocukları denizle buluşturduk.	Bazı yöneticilerimiz bu konuda eğitim aldılar. TÜBİTAK destekli projeler ve patent başvurularımızda danışmanlık hizmet alıyoruz.
K10	Kısmi olarak inanıyoruz, çünkü tarafların kurumsal yönetim anlayışı düzeylerinde farklılık olabilir. Bu da stratejik işbirlikleri oluşturmakta zorluk yaratabilir.	Güven olmadan iş birliği yapma ve yürütme şansının olmadığını düşüncesindeyiz. Güvenin çok zor kazanıldığı ve kolayca kaybedilebileceği öğrendik.	Stratejik iş birliği yaparken pazarda ve sektörde genel itibarıyla firmamıza uygun kurumsal yapısı olup olmadığına bakıyoruz. Bu bize iş birliğinde risklerimizi daha kolay görmemizi sağlıyor.	Tüm çalışanlarımız ve aile fertlerine adım ölçer dağıttık. Günde ortalama 8000 adım atılan ailelerin yılda bir kez (yıllık izinde) yurt içi uçak biletlerini karşılıyor.	Tüm çalışanlarımızı entelektüel sermaye olarak görüyoruz. Bu nedenle entelektüel sermaye konusuyla daha çok insan kaynakları bölümümüz ilgileniyor.
K11	Kurumsal yönetim ilkelerine bağlıyız. Stratejik işbirliğinde bulunduğumuz şirketlerde olmazsa	Evet, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelerin stratejik risk yönetimi çalışmaları yaptığına inancımız var. İlkeler	Kurumsal yönetimimiz sürekli risk analizleri yapmaktadır. Bizim işbirliklerinde reislerimizi önceden tespit	Doğaya karşı duyarlı davranıyoruz kâğıt kullanımını asgariye indirebilmek için projemiz var.	Bu konuda yeni çalışmalarımız var. Şirket bünyemizde yeni birim oluşturuyoruz. Şimdilik ise entelektüel sermayeyle ilgili

	olmazımız kurumsallık.	çerçevesinde standart uygulamalar aynı dili konuşmaya bu da anlamaya ve güvene zemin hazırlar.	etmemizi sağlıyor ve riskleri azaltıyor.		faaliyetlerimizde insan kaynakları bölümü bünyesinde yürütüyoruz.
K12	Evet, inanıyoruz. Ancak stratejik işbirliğinin başarılı olabilmesi için tek başına yeterli değildir.	Stratejik işbirliklerinde güvenin önemi büyüktür. Güvenin tahsisi konusunda; stratejik işbirliklerinde düşünce söz ve davranışların (uygulamalar)arasın da tutarlılık olması gerektiğine inanıyoruz.	Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeler daha güvenilir olurlar bu da riskleri azaltabilir. Ayrıca risklerini de yıllık faaliyet raporları doğrultusunda riskleri analiz edip, riskleri azalma yoluna gidilebilir.	Reklam ürünlerinden kalan tüm ürünleri hayır kurumlarına bağışlıyoruz.	Hayır, ayrı bir departmanımız ya da sorumlumuz yok, ancak entelektüel sermaye yönetimini öneminin farkındayız ve bu konuda pazarlama bölümünde çalışan uzmanlarımız var.
K13	Evet, inanıyorum kurumsal yönetim ilkeleri Mevlana'nın sözünü bana hatırlatıyor, “Ya görüldüğü gibi ol, ya da olduğu gibi görün”. Benim için kurumsal yönetim budur.	Evet, artırır çünkü kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilen standart uygulamalar stratejik ortağımıza güven duymamızı sağlar.	Kısmen, inanıyorum çünkü stratejik işbirliklerinde her zaman bir işletmenin fırsatçı davranışları gösterme potansiyeli vardır. Bu durumda da kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilen standart uygulamaların riski ne oranda azaltılabileceği sorgulanabilir.	Ramazan ayında toplu iftar veren belediyelere sponsorluk yapıyoruz. Eğitim bursu verdiğimiz öğrencilerimiz ve bu öğrencilerin başarılarını değerlendiren bir burs komitemiz var.	Hayır, yok, ama markalarımızı konusunda danışmanlık hizmetleri alıyoruz.
K14	Evet, elbette inanıyorum, çünkü açık, dürüst ve sorumluluklarını bilincinde bir işletmeyle herkes çalışmak ister.	Evet, artırır çünkü kurumsal yönetim uygulamaları tüm paydaşlarımızla aynı dilden konuşabilmemizi sağlıyor.	Bir yere kadar azalttığını düşünüyorum, riskler her zaman ve her yerde vardır. Güven algısı yüksek olduğu bir işbirliğinde risk algısının da düşük olacağını düşünüyorum.	Tek başımıza büyük bir projeye imza atmadık ama sürekli olarak çeşitli STK'larla iletişim içindeyiz ve maddi destek sağlıyoruz.	Ayrı bir örgütlenmemiz yok, buna gerek de yok. Entelektüel sermayeyle ilgili tüm faaliyetlerden yönetim kurulu başkanı ve genel müdür sorumludur.

K15	Evet, inanıyorum kurumsal yönetim uygulamalarında bir aile işletmesinde olduğu gibi kişinin sözleri değil faaliyetler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar önemlidir. Böyle bir işletmeyle anlaşabilmek daha kolaydır.	Güveni artırır, zorunluk nedeniyle bile olsa açık, şeffaf olmak zorundasın. Taraflar arasında güvenin tahsisinde tüm dünyada çok önemli bunlar.	Evet, azaltılabileceğine inanıyorum, çünkü stratejik ortaklar getirileri paylaştıkları gibi riskleri de paylaşırlar. Bu da bana “bir elin nesi var, iki elin sesi var” diye bir atasözü hatırlatıyor.	Evet, var en büyük gurur kaynağımız yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanarak üretimde kullanılmasıyla ilgili projemiz oldu.	Entelektüel sermaye yönetimi konusunda yöneticilerimiz eğitim aldılar . örneğin pazarlama bölümü çalışmalarımızı marka yönetimi ve müşteri memnuniyeti konusunda eğitimlere katıldı. (kötü ve eksik yaklaşım örneği olarak yorumla)
K16	Evet, inanıyorum, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilen standart uygulamalar stratejik işbirliğine giden işletmelerin ortak dilidir. Birlikte çalışmayı kolaylaştırır.	Evet, çünkü kurumsal yönetim uygulamalarının ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmesinin temel amacın sadece stratejik işbirliğine giden işletmeler arasında güveni tahsis etmek değil, tüm paydaşlar arasında güveni tahsis edilebilmektir.	Evet, güven ve risk birbiriyle ters orantılıdır. Güveni yüksek –riskin düşük olacağı öngörürsünüz. Kurumsal yönetim uygulamaları, taraflar arasında güveni tahsis edeceğinden, risk algısı da düşük olabilecektir.	Örnek köy projemizi yürütüyoruz. Hedefimiz 81 ilimizde 81 örnek köy yapmak. Köyde çeşitli konularda eğitim verilmesinin planlıyoruz. Bu projemizin amacı, köylerde eğitim düzeyinin yükselmesi ve çevre bilincinin geliştirmesidir.	Ayrı bir departmanımız yok, ama entelektüel sermayenin öneminin farkındayız ve entelektüel sermaye yönetimiyle ilgili faaliyetleri insan kaynakları departmanı bünyesinde gerçekleştiriyoruz.
K17	Bizim stratejimiz kurumsallıktan ödün vermeden faaliyetlerimizi gerçekleştirmek. İş birliklerinde kurumsallık bizim işimizi kolaylaştır-maktadır	Birçok uluslararası kurumsal şirketle çalıştık güven problemi yaşamadık.	Riskleri yönetmede başarılı bir ekibimiz var. Kurumsal firma olmamız riskleri kontrol etmemizi sağladı.	Kurumumu tarafından desteklenen vakıf eğitim kuramları var düzenli olarak destek veriyoruz.	Firma olarak entelektüel sermaye birimimiz var tüm çalışmalarını yapıyorlar ve başarılı oldukları düşüncesindeyim .
K18	Kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirlikleri için iyi ortam yarattığına	Stratejik ortağım şüphe kompleksinden kurtulursa evet. Siz ne kadar kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda	Stratejik işbirliğimizin nihai amacına ulaşmakta doğabilecek riskleri azaltır, fakat stratejik	Çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer alırız, şu andaki planlarımız 1000 kişilik kreş açmak.	Entelektüel sermaye konusunda düzenlenen eğitim programlarına çeşitli

	inaniyoruz. Ancak bu uygulamaların göstermelik olmaması gerekir.	standart uygulamalar gerçekleştirseniz de, karşında her şeyden şüphe duyma hastalığına yakalanmış bir yönetim anlayışı da olabiliyor.	işbirliği boyunca ortağımızın yaklaşımından doğabilecek riski yaratır.		bölmülerden çalışanlarımız katıldı.
K19	Kesinlikli inanıyorum, çünkü kurumsal yönetim uygulamalarının finansman sağlamada ve devlet ihalelerinde önümüzü açtığını düşünüyoruz.	Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda standart uygulamaların stratejik işbirliklerinin yaşam sürecini ve kalitesini artıracaklarını ve tarafların önce kendilerine sonra da birbirlerine güven duymalarını kolaylaştıracağını düşünüyoruz.	Kısmen inanıyorum. Stratejik ortağımızla karı paylaştığınız gibi riskleri de paylaşıyorsunuz . Ancak risk her zaman vardır ve olsa olsa kurumsal yönetimle bir ilişki vardır.	Son üç yılda onlarca sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdik, bunların büyük bir çoğunluğu da eğitimi destekleme esastır.	Entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştirmede n günümüz ekonomisinde bizim gibi büyük şirketlerin ayakta kalması zordur. Holdingimizin konuyla ilgili başlıca kurumu mevcuttur.
K20	Kurumsal yönetimin zorunluk hale getirdiği bazı uygulamalar yatırımcılar için avantajlı bir durum yaratıyor bu da stratejik işbirliği oluşturmaya yardımcı oluyor	Elbette artırır. İşletme ne kadar kurumsallaşmışsa o kadar menfaat sahiplerinin gözünde güvenilir olur. Sadece stratejik işbirliklerinde değil birçok konuda daha güvenilir olur.	Azaltır diye düşünüyorum. Sonuçta güveni artıran uygulamalar karşı tarafın fırsatçı davranışları azaltacağı için riskleri de azaltır.	Sadece son üç yıl değil, kurumsallaşmış bir işletme olarak sosyal sorumluluk öneminin farkındayız. Kendimiz birkaç tane proje yürütüyorum ayrıca dar gelirli ailelerin çocuklarına burs olanakları sağlıyoruz.	Markalarımız, konsept oluşturma, yeni marka geliştirme ve franchising konularında ciddi çalışmalarımız var. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür sorumlulardır.

4.4.4. Cevapların Analizi

SORU 1: “Stratejik işbirliği altında yatan nedenleri (derecelerini) belirtebilir misiniz?”

İşletmeler birçok nedenden dolayı stratejik işbirliği yapmaya yönelebilirler. Görüşmeye katılan işadamlarının verdiği cevaplarda stratejik işbirliği nedenleri dağılımının aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir:

- (K1, K7, K8, K11, K12) işletmeyi teknoloji ve finansman alanlarda güçlendirmek için,
- (K2, K3, K8) yeni pazarlara giriş yapmak ve (K2, K4, K6, K8, K9, K10, K12, K14, K18, K20) pazar payını artırmaya yönelik olarak,
- (K13 ve K15) verimlilik artışı; (K5, K13, K15, K17) maliyet minimizasyonu sağlamak için,
- (K5, K6, K9, K12, K14, K20) işletmenin büyümesi; (K9) kapasite artırımına yönelik olarak,
- (K19) müşteri memnuniyeti ve marka itibarını sağlamak için,
- (K4 ve K20) ürün çeşitliliğini artırmak için stratejik işbirliğini tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

SORU 2: “Stratejik işbirliği yapmanızda etkili olan uygunluk kriterleri nelerdir?”

İşletmeler stratejik işbirliği yapacakları stratejik ortağında çeşitli özellikler aramaktadır. Görüşmeye katılan işadamlarından stratejik işbirliği yapmalarında etkili olan uygunluk kriterlerini sıralamaları istendiğinde aşağıdaki cevapların verildiği görülmektedir:

- (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K12, K19) işletmenin aynı sektörde faaliyet göstermesini,
- (K1, K15, K16) farklı coğrafyada itibarlı, güçlü bir işletme olmasını,
- (K2, K10, K15) güçlü bir dağıtım kanalına sahip olmasını,
- (K6, K8, K17) ileri teknoloji kullanmasının veya ileri teknoloji yatırımına uygun olmasını,

- (K7, K17) nitelikli ucuz işgücüne sahip olmasını,
- (K7, K10) belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmasını,
- (K8, K13, K14) düşük üretim ve yatırım maliyetlerine sahip olmasını,
- (K9) güçlü işletme sermayesi ve katma değeri yüksek ürüne sahip olmasını,
- (K11, K14, K16, K20) işletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olmasını,
- (K1, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K19) işletmenin güçlü ve itibarlı bir yerel aktör olmasını,
- (K18, K20) işletmenin kurumsal yönetime sahip olmasını uygunluk kriterleri olarak belirtmişlerdir.

SORU 3: “Mevcut ortağınızla stratejik işbirliği öncesinde herhangi bir ticari iş ilişkisi içerisinde miydiniz?”

Araştırmaya dâhil olan işletmelerin stratejik işbirliği öncesi ortakla ticari ilişkilerinin var olup olmadığına dair cevapları incelendiğinde;

- (K1, K5, K11, K12, K19) bu işletmelerin hem tedarikçileri olduğunu hem de ticari iş ilişkilerinin olduğunu,
- (K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K20) bu işletmelerin hem müşterileri olduğunu hem de ticari iş ilişkilerinin olduğunu,
- (K13) bu işletmelerin hem rakipleri olduğunu, hem de ticari ilişkisinin olduğunu,
- (K14, K15, K17) rakip olduğunu, ancak ticari ilişkisinin olmadığını,
- (K16, K18) hiçbir ticari iş ilişkilerinin olmadığını belirtmiştir.

SORU 4: “Gerçekleştirdiğiniz stratejik işbirliği çerçevesinde hangi konularda rekabet avantajı elde ettiniz?”

Araştırmaya katılan işletmeler stratejik işbirliği çerçevesinde aşağıda adı geçen alan veya konularda rekabet avantajı elde ettiklerini vurgulamışlardır:

- (K1) finansman ve teknoloji,
- (K1, K6, K11) ileri teknoloji,

- (K3) pazara girme,
- (K6) lider konum,
- (K7) güçlü işletme sermayesi,
- (K2, K4, K10, K12, K15, K16) pazarlama,
- (K5, K8) maliyet minimizasyonu,
- (K8, K11, K13, K19) verimlilik artışı,
- (K9) katma değeri yüksek ama üretimi zor yeni ürünleri üretebilmek,
- (K12) satış sonrası hizmet,
- (K2, K14) pazar payının artışı,
- (K14, K20) müşteri memnuniyeti artışı,
- (K17, K18) maliyet avantajı,
- (K19) itibar artışı,
- (K13, K20) fiyat rekabeti

SORU 5: “Gerçekleştirmiş olduğunuz stratejik işbirliği sürecini sonuçları açısından değerlendirebilir misiniz? (Elde ettiğiniz sonuçlar nelerdir)”

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde söz konusu stratejik işbirlikleri süreci sonucunda:

- (K1, K11, K15, K20) verimlilik artışı,
- (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K14, K16, K17) işletmenin büyümesi,
- (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K16, K17, K20) pazar payında artış,
- (K9) maliyet minimizasyonu,
- (K12, K13) uygun satış fiyatı,
- (K12, K14) fiyat avantajı,
- (K15) karlılık artışı,
- (K3, K18) marka değeri artışı,
- (K19) tüketici güveni,
- (K20) ürün çeşitliliğini sağlamıştır.

KATILIMCILARIN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİ

SORU 6: İşletmenizi, hissedar hakları ve sizin onlara olan davranışları açısından değerlendiriniz.

Araştırmaya katılan işletmelerin hissedar haklarına ve hissedarlarına yönelik tutumları incelendiğinde, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- (K1, K2, K3, K6, K7, K8, K11, K12, K18, K19) hissedar hakları konusunda yasalar çerçevesinde ve ilkeler doğrultusunda hareket ettiklerini,
- (K3, K4, K5, K9, K10, K16) şeffaflık ilkesine uygun hareket ettiklerini,
- (K3, K15, K16) hesap verebilirlik ilkesine uygun hareket ettiklerini,
- (K13, K16) adalet ve eşitlik ilkesine uygun hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

SORU 7: İşletmenizin paydaşlarıyla olan ilişkilerinizi değerlendirebilir misiniz?

Araştırmaya katılan işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerine dair düşünceleri aşağıdaki gibidir:

- (K1, K2, K3, K17) paydaşlarla olan ilişkilerin ürettiği sonuca dikkat çekerek kendilerine güç kattığını, bir güç birliğinin oluştuğunu,
- Bazı işletmeler de paydaşlarla ilişkilerini neye göre yürüttüklerine değinmiş, bu bağlamda:
 - ❖ (K3) eşitlik ilkesi doğrultusunda ilişkilerini düzenlediklerini,
 - ❖ (K4, K7, K19) şeffaflık ilkesi doğrultusunda ilişkilerini düzenlediklerini,
 - ❖ (K4) hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda ilişkilerini düzenlediklerini,
 - ❖ (K5, K13, K14, K20) faaliyet raporlarıyla ilişkilerini düzenlediklerini
 - ❖ (K6, K7, K8) açıklık ilkesi doğrultusunda ilişkilerini düzenlediklerini belirtmişlerdir.
- (K9, K12, K15, K16) paydaşların haklarına saygılılık, çalışanları en önemli paydaş olarak görme, paydaşlarla ilişkilere dair yazılı işletme politikalarına sahip olma, paydaşlara değer veren örgüt kültürünü benimseme,

- (K18) kurumsallaşma açısından paydaşlarla olan ilişkilerin önemli olduğuna inanma gibi noktalara dikkat çekmişlerdir.

SORU 8: İşletmenizi kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık açısından değerlendiriniz.

Araştırmaya katılan işletmelerin kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık konularındaki durumlarına ilişkin cevaplarının incelenmesi neticesinde;

- (K1, K2, K4, K8, K17, K18, K20) yasal mevzuat ve yasadaki hükümler doğrultusunda hareket ettiklerini,
- (K3, K5, K6, K9, K10, K11, K16, K17, K18, K19, K20)kamuoyunu bilgilendirdiklerini şeffaflık ilkesine önem verdiklerini ve şeffaf olduklarını belirtmişlerdir.

SORU 9: Yönetim kurulu yapısı ve sorumluluklardan bahsedebilir misiniz?

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde araştırmaya dâhil olan işletmelerde yönetim kurulu ve yapısına dair şu bilgilere ulaşılmıştır:

- (K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K11, K12, K14, K15, K20) yönetim kurulu yapısının ve sorumluluklarının yasalardaki düzenlemelere uygun olduğunu,
- (K3) hesap verebilme ve sorumluluk ilkelerinin ön planda olduğunu,
- (K4, K5, K8, K19) yönetim kurulunun deneyimli yöneticiler ve işletmeyi iyi tanıyan çalışanlardan oluştuğunu,
- (K10) yönetim kurulunun eşit temsile önem verdiğini,
- (K11) yönetim kurulu üyelerinin yeterince bilgilendirildiğini,
- (K16) bağımsız yönetim kurulu üyelerine sahip olduğunu,
- (K17) yönetim kurulunun bağımsız üyelerinde deneyim ve sektörel bilginin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

SORU 10: İşletmenizi kurumsal yönetim ilkelerine uyumluluk açısından değerlendiriniz.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde araştırmaya dâhil olan işletmelerin genelinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu hareket ettikleri görülmektedir:

- (K1, K4, K4, K5, K9, K12, K13, K18) kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olduklarını,
- (K2, K6, K7, K10, K17) kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama çabası içerisinde olduklarını,
- (K8) kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olmaya özen gösterdiğini,
- (K20) kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında samimi olduğunu, yani ilkelerin göstermelik uygulanmadığını belirtmiştir.

KATILIMCILARIN KURUMSAL YÖNETİM VE STRATEJİK İŞBİRLİĞİN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

SORU 11: Kurumsal yönetim uygulamalarınız, stratejik işbirliğine ortam yarattığına inanıyor musunuz?

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde:

- (K3, K4) kesinlikle kurumsal yönetim uygulamaları ile stratejik işbirlikleri arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir. (K3) “....işbirliklerinde kurumsal işletmelerle çalışmaya özen gösteriyoruz ve başarının bundan kaynaklandığı düşünüyoruz” diyerek stratejik işbirliklerinde ortak seçiminde kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeleri seçtiklerine işaret etmektedir.
- (K10) “kurumsal yapıya geçmemiş yeterince kurumsal olamamışsanız stratejik açıdan iş birliği sağlamanın mümkün olmadığı düşüncesindeyiz” diyerek kurumsal yönetim ilkelerini benimsememiş işletmelerin stratejik işbirliği

yapması veya diğer kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş işletmelerle uyumlu çalışmasının zor hatta mümkün olmadığına işaret etmektedir.

- Benzer olarak (K11) “...İşbirliğinde bulunduğumuz şirketlerde olmazsa olmazımız kurumsallık” diyerek kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş işletmelerle çalıştıklarını vurgulamıştır.
- (K15, K16) kurumsal yapıya sahip işletmelerle daha kolay stratejik işbirliği yapıldığını belirtirken, (K17) nitekim “...İş birliklerinde kurumsallık bizim işimizi kolaylaştırmaktadır” diyerek bu düşüncayı desteklemektedir.
- Muhtemelen daha az kurumsal bir ortakla çalışan (K18) kurumsal yönetim uygulamalarının ortak üzerindeki etkisini olumsuz olarak değerlendirmiştir: “...ancak bu yapımızın stratejik ortağımızı sıktığını düşünüyoruz.”
- (K19) ise kurumsal yönetim yapılarının sağladığı stratejik işbirliği avantajını şöyle belirtmiştir: “...kurumsal yapımız olmasaydı devlet birimiyle stratejik işbirliği yapmamız mümkün olmazdı.”

SORU 12: Kurumsal yönetimin stratejik işbirliğinde güveni artırdığına inanıyor musunuz?

Bu soruya katılımcı işletmeler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde;

- K12 “Stratejik iş birliklerinde güvenin önemi büyüktür....” derken,
- (K2 ve K20) “elbette artırır” diyerek pekiştirmeli bir cevap sunmuşlardır.
- (K1, K2) “...bütün menfaat sahiplerine karşı açık ve dürüst davranma”nın güveni artırdığını,
- (K7) “...kurumsallığın verdiği öz güvenle başarılı” olduklarını,
- (K13) kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak yatırımcılar için daha güvenilir olduklarını,
- (K19) “kurumsal yönetim ilkeleri uygulamayan partnerler stratejik işbirliği yapamazlar.” diyerek kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliği yapmada güvenin esasını oluşturduğunu,
- (K20) kurumsallaşmanın “Sadece stratejik işbirliklerinde değil birçok konuda daha güvenilir olmaya” yol açtığını belirtmiştir.

SORU 13: Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerinin riskini azalttığına inanıyor musunuz?

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliklerinde riski azaltıp azaltmadığı sorusuna cevapları aşağıda görüldüğü gibi bir dağılım göstermektedir:

- Bazı işletmeler net olmamakla beraber “riski azaltabilir” yanıtını vermişlerdir. Risk çeşitlerini (K1, K2, K16) kaynak bağımlılığı, belirsizlik, bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskler olarak sıralamıştır.
- (K3) stratejik ortağı riski azaltmaktan ziyade çözüm ortağı olduğunu ve böylece kendilerine güç kattığını şöyle belirtmiştir: “Hayır, inanmıyoruz çünkü stratejik işbirliği yaptığımız işletmeleri bizim çözüm ortakları olduğunu düşündüğümüzden bize ayrı bir güç katmaktadır.”
- Bazı işletmeler de net bir biçimde riski azalttığına vurgu yaparak soruyu cevaplamışlardır. Örneğin, (K4) “Evet, kesinlikle inanıyoruz, kurumsal şirketlerin risk yönetimini uyguladıklarını bildiğimizden bu konuda tereddütümüz yok.” (K5) ise “..kurumsallıkta sistem kendini denetlediği, bağımsız denetim mekanizmasını işlettiğini düşünüyoruz ve riskleri azalttığını inanıyoruz.” diye belirtmiştir.
- (K14) “...riskler her zaman ve her yerde vardır. Güven algısı yüksek olduğu işletmede risk algısı da düşük olacağını düşünüyorum.” K16 “...kurumsal yönetim ilkeleri uygulayan işletme daha güvenilir olduğundan bazı riskleri azaltabilir.” ve K20 “...Sonuçta güveni artıran uygulamalar karşı tarafın fırsatçı davranışları azaltacağı için riskleri de azaltır.” diyerek kurumsal yönetim uygulamalarının güven algısı dolayısıyla risk algısı üzerindeki etkisine işaret etmektedir.

SORU 14: Son üç yıl içinde kaç adet sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdiniz? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

Araştırmaya katılan işletmelerin bu soruya verdikleri cevabın analizi neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- (K1) yaptığı üretim ve üretimi gerçekleştirirken yaptığı enerji tasarrufunu, (K15) benzer olarak “yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak üretimi sağladıklarını”, (K11) “...kâğıt kullanımını aylık 1 koliden 1 topa düşürdük”lerini,
- (K2, K10, K14) bireysel bir projelerinin olmadığını, (K10) “...yapmayı planladığımız birkaç projemiz var”, diyerek proje fikirlerinin olduğunu,
- (K2, K3, K14, K7, K12) çeşitli kuruluşlara yardım ve bağışlarda bulunduklarını,
- (K4) “Birçok şenlik ve festivallerde organizatör firma” olarak çalıştıklarını, (K5, K8) çeşitli organizasyonlara sponsor olduklarını,
- (K6) öğrencilere part time iş imkânı sunma, (K13) yetenekli çocuklara üniversite bursu sağlama, (K17) vakıf eğitim kurumlarına destek verme, (K18) 1000 kişilik kreş açmak, (K19) eğitimi destekleme, (K20) dar gelirli ailelerin çocuklarına burs sağlama,
- (K16) örnek köy projesi yürüterek “köylerde eğitim düzeyinin yükselmesi ve çevre bilincinin geliştirilmesi ’ne katkıda bulunduklarını belirtmişlerdir.

SORU 15: İşletmenizde entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyor musunuz?

Entelektüel sermaye yönetimi biriminiz (kurumunuz)var mı?

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde;

- (K5, K6, K8, K12, K16, K20) entelektüel sermaye yönetimine ilişkin ayrı bir departmanlarının olmadığını,
- Ancak bazı işletmelerin bu konuda bir çaba içerisinde olduğunu, örneğin,
 - ❖ (K11) “...Şirket bünyemizde yeni birim oluşturuyoruz”,
 - ❖ (K16, K20) “...entelektüel sermaye yönetimini insan kaynakları departmanımız gerçekleştiriyoruz.”
 - ❖ (K7) “Entelektüel sermaye bizim iyi yönetemediğimiz eksik kalan yanımız. Bu konuda ciddi çabalarımız var.”
 - ❖ (K1, K2, K8, K9, K13) “...çeşitli danışmanlık şirketlerinden yardım alıyoruz” diyerek ifade etmiştir.

- (K4, K5, K8, K12, K15, K18, K20) entelektüel sermaye yönetimini uyguladıklarını,
- (K15, K17, K19) entelektüel sermaye yönetimi birimlerinin olduğunu,
- (K18) “İşletmemizde entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyoruz, elimiz mahkûm bunun için finans yönetimi birimimiz mevcut, ayrıca finans yönetim değerlendirmeleri için dönemsel olarak bağımsız uzman incelemesi kurumlarından kurum almaktayız.” diyerek entelektüel sermaye yönetiminin finans yönetimi birimi tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

4.4.5. İçerik Analizi

Katılımcıların Stratejik İşbirliği Anlayışının Değerlendirilmesi

Araştırmaya dâhil olan yirmi (20) katılımcının stratejik işbirliği anlayışlarını ölçmek üzere aşağıdaki beş soru yöneltilmiştir:

soru 1	•Stratejik işbirliği altında yatan nedenleri belirtebilir misiniz?
soru 2	•Stratejik işbirliği yapmanızda etkili olan uygunluk kriterleri nelerdir?
soru 3	•Mevcut ortağınızla stratejik işbirliği öncesinde herhangi bir ticari iş ilişkisi içerisinde miydiniz?
soru 4	•Gerçekleştirdiğiniz stratejik işbirliği çerçevesinde hangi konularda rekabet avantajı elde ettiniz?
soru 5	•Gerçekleştirmiş olduğunuz stratejik işbirliği sürecini sonuçları açısından değerlendirebilir misiniz? (Elde ettiğiniz sonuçlar nelerdir)

Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevapların içerik analizine tabi tutulması sonucunda her bir soru için aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

SORU 1: “Stratejik işbirliği altında yatan nedenleri belirtebilir misiniz?”

Katılımcıların stratejik işbirliği anlayışlarının değerlendirilmesine ilişkin ilk soru stratejik işbirliği yapmalarının altında yatan nedenleri sorgulamaya yöneliktir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 7: STRATEJİK İŞBİRLİĞİ NEDENLERİNE DAİR İFADELER

K1	İşletmeyi finansal ve teknolojik açıdan güçlendirmek için.
K2	Birlikte sinerji oluşturarak yeni pazarlara girmek pazar payımızı artırmak ve dağıtım kanallarını güçlendirmek.
K3	Stratejik işbirliği yapma nedenlerimiz yeni pazarlara ulaşmak bölgesel risklere karşı çeşitliliği artırmak.
K4	Ürün çeşitliliğini arttırarak, uluslararası pazarlarda belirleyici oyunculardan biri haline gelerek pazar payını büyütmek.
K5	Stratejik işbirliği yapma nedenlerimiz, ölçek ekonomilerden yararlanıp hızlı bir şekilde düşük maliyetlerle büyümek.
K6	Sinerji oluşturmak ve büyüme olanakları elde etmek dağıtım kanalını güçlendirmek.
K7	İşletmeyi yönetsel açıdan ve finansal açıdan güçlendirmek.
K8	Yeni pazarlara girmek pazar payını ve verimliliği artırmak işletmemizi yönetsel ve finansal açıdan değerlendirmektir.
K9	Büyüme olanaklarını elde edip çeşitli açılardan sinerji oluşturmak için.
K10	Yurt dışında faaliyette bulunmak rekabet gücümüzü artırmak için işbirliği yapmaya karar verdik.
K11	Rekabet edebilmek için stratejik işbirliğine gittik.
K12	Büyüme olanakları elde etmek ve gelişme yönünde başarı elde etmek.
K13	Stratejik işbirliği yapma amacımız pazarda güçlü rakibi yanımıza almak, riskleri azaltmak ve verimliliği artırmak.
K14	Stratejik işbirliği yapmamızda birkaç nedenimiz vardı bunlar: dağıtım kanalını güçlendirmek daha hızlı büyümek.
K15	Karlılığımızı, hisse değerimizi, hissedarlarımızın memnuniyeti artırmak ve riskleri azaltmak için stratejik işbirliğine başvurduk.
K16	Stratejik işbirliği; kamuoyunda tanınmak ve güçlü rakibimizi yanımıza almak için doğru karardı.
K17	Stratejik işbirliği yapma nedenlerinden birisi yerel aktörün desteğiyle vergi avantajlardan yararlanmak verimliliği ve karlılığı artırmak.
K18	Stratejik işbirliği yapma nedenimiz farklı coğrafyada yeni bir pazara girebilmek, güçlü bir yerel ortakla yatırım teşviklerinden ve nitelikli ucuz işgücünden yararlanmak.

K19	Stratejik işbirliği yapmamızın nedeni nihai tüketicinin güvenini kazanabilmektir.
K20	Pazar payını, ürün çeşitliliği artırmak ve büyümek için stratejik işbirliği yapmaya karar verdik.

Katılımcı işletmelerin bu soruya verdikleri cevaplarda toplam 244 kelime kullanıldığı ve en fazla kullanılan ifadelerin sırasıyla “büyüme(k), finansal güçlenme, pazar payını artırma, yeni pazarlara girme, risk azaltma, sinerji elde etme, güçlü rakibi yanına alma, vergi avantajı kazanma, ürün çeşitliliğini artırma, yönetsel güçlenme, düşük maliyet ve nihai tüketicinin güvenini kazanma” şeklinde olduğu görülmektedir. Katılımcı işletmeler yoğun olarak büyüme olanağı elde etmek ve daha hızlı büyümek gibi büyüme isteklerini yansıtan cevaplar vermişlerdir.

İkinci sıklıkla tekrarlanan kelime grubu finansal güçlenmedir. İşletmeler büyürken aynı zamanda finansal açıdan kendilerini güçlü hissetmek ve emin olmak istemektedirler. Diğer sıklıkla kullanılan kelimeler değerlendirildiğinde ifade edilen stratejik işbirliği nedenlerinin “büyüme ve finansal güçlenme”yi destekleyen alt nedenler olduğu ileri sürülebilir. Örneğin işletmenin yeni pazarlara girmesi, pazar payını artırması, güçlü rakibi yanına alarak hareket etmesi ve böylece bir sinerji oluşturulması, bu bağlamda kazanılan tüm avantajlar (ürün çeşitliliğini artırma, vergi avantajı, düşük maliyetler) işletmenin finansal ve yönetsel anlamda güçlenerek büyüme hedefini daha sağlam adımlarla gerçekleştirmesine hizmet edecektir.

TABLO 8: STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE GİRME NEDENLERİ

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Büyümek	7	Vergi avantajı kazanma	2
Finansal güçlenme	5	Ürün çeşitliliğini artırma	2
Pazar payını artırma	4	Yönetsel güçlenme	2
Yeni Pazarlara girme	3	Teknolojik güçlenme	1
Risk azaltma	3	Hisse değerini	1

		artırma	
Sinerji elde etme	3	Düşük maliyet	1
Güçlü rakibi yanına almak	2	Nihai tüketicinin güvenini kazanma	1

İçerik analizi sonucunda bu işletmelerin stratejik işbirliği yapma nedenleri şöyle sıralanabilir: “teknoloji ve finansman açısından güçlenme, yeni pazarlara girme, pazar payını artırma, marka itibarını sağlama, büyüme, kapasite artırımı, maliyet minimizasyonunu sağlama, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve ürün çeşitliliğini artırma”. Bu soruya iş adamlarının vermiş oldukları yanıtlar genel olarak ele alındığında ise; “pazar payı ve büyüme” kelimelerinin en çok kullanılan kelimeler olduğu görülmektedir.

SORU 2: “Stratejik işbirliği yapmanızda etkili olan uygunluk kriterleri nelerdir?”

Katılımcıların stratejik işbirliği nedenlerinin incelenmesinden sonra, ikinci sırada acaba gerçekleştirilen işbirliklerinde karşı tarafı tercih etmede rol oynayan etmenler diğer bir deyişle stratejik ortağın uygunluk kriterlerinin neler olduğu sorusu yöneltmiştir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 9: STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE UYGUNLUK KRİTERLERİNE DAİR İFADELER

K1	Aynı sektörde faaliyette bulunmak ve farklı coğrafyada itibarlı aktör olmak.
K2	Aynı sektörde faaliyette bulunmak ve hedef pazarda güçlü bir dağıtım kanalına sahip olmak.
K3	Faaliyette bulunduğumuz sektör açısından gelişmeye uygun hedef pazarda güçlü bir konuma sahip bulunması.
K4	Stratejik ortağımızın hedef pazarlarda önemli oyuculardan biri olması.
K5	Aynı sektörde faaliyette bulunmamız ve işletmecilik konusunda, deneyim sahibi olmak.
K6	İleri teknoloji kullanımı ve aynı sektörde faaliyette bulunmak.
K7	Büyüklik ve deneyimli nitelikli, ucuz işgücü.

K8	İleri teknoloji kullanımı, düşük üretim maliyetleridir.
K9	Güçlü işletme sermayesi ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimi.
K10	Büyüklik açısından belli bir seviyeye ulaşmaktır. Güçlü dağıtım kanalı ve itibarlı yerel aktör olmasıdır.
K11	Güçlü finansal yapı ve hedef pazarlarda önemli yerel aktör olması.
K12	Aynı sektörde güçlü yerel aktör.
K13	Düşük yatırım maliyeti ve hedef pazarda itibarlı yerel aktör olması.
K14	Güçlü finansal yapı, düşük yatırım maliyeti, güvenilir yerel ortak.
K15	Farklı coğrafyada güçlü dağıtım kanalına sahip olmaktır.
K16	Farklı coğrafyada güçlü finansal yapıya sahip itibarlı aktör olmasıydı.
K17	İleri teknoloji yatırımına uygun, nitelikli ucuz işgücü.
K18	Güçlü kurumsal yapı ve farklı temel yetenekler.
K19	Aynı sektörde faaliyette bulunan güçlü yerel aktör.
K20	Sermaye yeterliliği, kurumsal yapı ve pazar payının büyüklüğü bizim için önemlidir.

Katılımcı işletmelerin bu soruya verdikleri cevaplarda toplam 186 kelime kullanıldığı ve en fazla kullanılan ifadelerin sırasıyla “sektörel, finansal, hedef pazar, büyüklük, teknolojik, fiziksel kaynaklar, ürün hizmet açısından uygunluk, coğrafi açıdan uygunluk, örgüt kültürü, kurumsal yapı, insan kaynakları uygunluğu, bedel/fiyat açısından uygunluk, tamamlayıcı olma, sermaye yeterliliği” şeklinde olduğu görülmektedir. En sık kullanılan ilk iki ifadenin “sektörel ve finansal” ifadeleri olması katılımcı işletmelerin stratejik işbirliğinde en fazla sektörel ve finansal uygunluğu ön planda bulundurdıklarına işaret etmektedir. Hedef pazarların benzeşmesi, işletme büyüklüğü, teknoloji kullanımı ve sahip olunan fiziksel kaynaklar da stratejik ortak seçiminde bir kriter olarak öne sürülmüştür. Azımsanmayacak sayıda işletme de ürün ve hizmetler, örgüt kültürü, kurumsal yapı ve coğrafi açıdan uygunluğa göre bir değerlendirme yaptığını belirtmiştir.

TABLO 10: STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE UYGUNLUK KRİTERLERİ

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Sektörel	8	Coğrafi açıdan uygunluk	2
Finansal	5	Örgüt kültürü	2
Hedef Pazar	4	Kurumsal yapı	2
Büyükölük	3	İnsan kaynakları uygunluğu	1
Teknolojik	3	Bedel/fiyat açısından uygunluk	1
Fiziksel kaynaklar	3	Tamamlayıcı olma	1
Ürün hizmet açısından uygunluk	2	Sermaye yeterliliğı	1

Genel olarak değerdendirildiğinde katılımcıların stratejik işbirliğine dair karşı işletmede aradıkları uygunluk kriterlerinin “aynı sektörde faaliyet göstermek, farklı coğrafyada itibarlı, güçlü bir işletme olmak, güçlü bir dağıtım kanalına sahip olmak, ileri teknoloji kullanmak veya ileri teknoloji kullanımına uygun olmak, belirli bir işletme büyüklüğüne ulaşmak, nitelikli ucuz işgücü, düşük üretim maliyeti ve yatırım maliyetine sahip olmak, güçlü işletme sermayesi ve güçlü bir finansal yapıya sahip olmak, katma değeri yüksek ürün üretmek, güçlü ve itibarlı bir yerel aktör olmak, kurumsal yönetime sahip olmak” olduğu söylenebilir.

SORU 3: “Mevcut ortağınızla stratejik işbirliği öncesinde herhangi bir ticari iş ilişkisi içerisinde miydiniz?”

Araştırmaya katılan işletmelere mevcut ortaklarıyla stratejik işbirliği öncesinde ticari bir ilişki içerisinde olup olmadığı sorusu yöneltilmiş, böylece stratejik ortağın seçiminde geçmiş iş ilişkilerinin rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılması da hedeflenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 11: STRATEJİK İŞBİRLİĞİ ÖNCESİ ORTAKLA TİCARİ İLİŞKİNİN VAR OLUP OLMADIĞINA DAİR İFADELER

K1	Evet, uzun yıllardır ticari iş ilişkimiz vardı. Makinalarımızı satın aldığımız tedarikçimizdi.
K2	Ticari iş ilişkimiz vardı. İhracat yapıyorduk.
K3	Evet, ihracat yaptığımız bir müşterimizdi.
K4	Evet, 10 yıldan fazla beraber çalışıyorduk. Biz stratejik ortağımız için fason ürettiyorduk.
K5	Evet, daha önce hammadde temi ediyorduk, ticari iş ilişkimiz vardı.
K6	Evet, daha önce uzun yıllardır müşterimizdi.
K7	Evet, mal satıyorduk, müşterimizdi.
K8	Evet, fason üretim yapıyorduk.
K9	Evet, daha önce ticari iş ilişkimiz vardı, müşterimizdi.
K10	Daha önce pazarlama konusunda bir iş ilişkimiz olmuştu.
K11	Evet, daha önce bu alanda müşteri temsilcimizdi.
K12	Evet, daha önce de beraber çalışıyorduk, bizim tedarikçimizdi.
K13	Evet, şimdiki ortağımız bizim rakibimizdi. Şimdi ise bize karşı güçlü bir şekilde çıkabilecek rakip kalmadı diye düşünüyoruz.
K14	Hayır yoktu, önceden aynı sektörde yer alıyorduk ve beraber çalışmaya başladığımızda ikimiz de daha güçlü olduğumuzu düşünüyoruz.
K15	Evet, daha önceden de beraber çalışıyorduk, şimdi stratejik işbirliği yaptığımız işletmeyi satın almayı da düşünmüştük, ancak stratejik işbirliğine gitmek daha az maliyetli olacağına düşünerek böyle bir fikirden vazgeçtik. Ve iyi ki de vazgeçtik.
K16	Araştırıyorduk. Uzun zamandır güçlü bir ortağa ihtiyacımız vardı.
K17	Tabi, uzun yıllar aynı sektörde çalıştık ve stratejik işbirliğine girerek ürünlerimizi çeşitlendirdik.
K18	Hayır, işbirliği sonucunda temel yeteneklerimizi tamamlayıcı bilgi ve güce sahip bir işlemeyi arayarak bulduk.
K19	Evet, daha önce bizim tedarikçimizdi.
K20	Evet, daha önce de beraber çalışıyorduk. İhracat yaptığımız bir işletmeydi.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde on beş işletmenin kesin olarak “evet, birlikte çalıştık” dediği görülmektedir. Çalışma konuları da “pazarlama (3), fason üretim (1), halkla ilişkiler (1), yönetim (1), müşteri temsilciliği (1), tedarik (1), yatırım (1)” olarak belirtilmiştir. Sadece bir işletme daha önce mevcut ortağını tanımadığını; tamamlayıcı bilgi ve güce sahip bir işletmeyi arayarak bulduklarını belirtmiştir.

Burada şunu belirtmekte fayda var ki araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun stratejik işbirliği yapacağı diğer işletmeyi geçmişte herhangi bir şekilde ticari ilişki kurduğu bir işletmeden seçmesi “güven” unsuruna da dikkat çekmektedir. Diğer seçim kriterlerinin yanı sıra görünmeyen ama çok önemli bir kriter olarak “güven” kriteri bu işletmelerin mevcut ortaklarını seçmesinde rol oynamış olabilir. Dolayısıyla piyasadaki veya kendi sektörlerinde faaliyet gösteren ancak daha önce çalışmadıkları belki de başarılı bir işletmeyle ortaklık kurmaktansa geçmiş ilişkilerden yola çıkarak ortak seçimi gerçekleştirilmiş olabilir.

Soruların tasarım aşamasında bu soruya ilaveten “hangi alanlarda birlikte çalıştınız veya destek aldınız?” şeklinde ek bir soru ifadesi yerleştirilmediği için bazı katılımcılar mevcut işbirliği yaptığı işletmeyle kendiliğinden hangi alanda çalıştıklarını belirtirken bir kısmı sadece birlikte çalışıp çalışmadıklarını belirtmekle yetinmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının, stratejik işbirliği ortağı ile daha öncesinde ticari iş ilişkileri mevcutsa “tedarikçi, müşteri ve rakip” rollerinde gerçekleştirildiğine işaret etmektedir.

SORU 4: “Gerçekleştirdiğiniz stratejik işbirliği çerçevesinde hangi konularda rekabet avantajı elde ettiniz?”

Araştırmaya katılan işletmelere gerçekleştirdikleri bu stratejik işbirliği neticesinde hangi alanlarda rekabet avantajı veya üstünlüğü elde ettikleri sorulmuş, bu şekilde işletmelerin bu stratejik işbirliklerine ilişkin bir nevi değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 12: STRATEJİK İŞBİRLİĞİYLE ELDE EDİLEN REKABET AVANTAJLARINA İLİŞKİN İFADELER

K1	Yatırım finansmanı ve ileri teknoloji kullanımı.
K2	Pazar payımızın artmasında olumlu etkileri oldu.
K3	Pazarı girme konusunda rekabet avantajı tanıdı bu da bize fiyat ve kalite politikamızı pazara göre ayarlamamıza katkıda bulundu.
K4	Hedef pazardaki yapının çok daha sağlıklı analiz edilmesi imkânı oldu.
K5	Maliyetlerimizi azaltıp hizmet kalitemizde artışı gibi rekabet avantajları elde ettik.
K6	İleri teknoloji sektöründe lider konumuna ulaşmamıza sağladı.
K7	İşletme sermayemizi güçlendirerek daha uzun vadelerde mal vermeye başladık.
K8	Maliyetlerde düşüş sağlandı ve büyük bir oranda kar sağlandı.
K9	Katma değeri yüksek ancak üretimi zor ürünler üzerinde yoğunlaşmamız karlılığımızı artırdı.
K10	Tanıtım ve pazarlama konusunda avantajlar elde ettik.
K11	İleri teknoloji düşük maliyetli üretim olanağı sağlandı. Verimlilik olumlu olarak etkilendi.
K12	Kendimizi yeni pazarlarda tanıtmaya olanağı sağladık, satış sonrası kaliteli hizmet vermede başarı elde ettik.
K13	Piyasadaki fiyat rekabetini azaltabildik ve verimliliğimizi artırabildik.
K14	Daha fazla müşteriye ulaşabildik ve temrinlerde başarılı olmamız itibarımızı artırdı.
K15	İşletmemiz rakiplerine oranla “pazarlama üstünlüğü” gibi temel yeteneğimizi geliştirerek rekabet avantajı elde ettik.
K16	Stratejik işbirliği sürecinde düşük maliyetli pazarlama bilgisine sahip olmak bizim en büyük rekabet avantajımız oldu.
K17	Stratejik işbirliği bize düşük maliyetlerle rekabet avantajı sağlamıştır. Müşterilerin istek ve taleplerini daha iyi karşılama olanağı sunmuştur.
K18	Ortak çalışmamızda stratejik partnerimizin gücünden yararlanarak: üretim maliyetini, devlet hedef programları çerçevesinde hareket ederek gerek ham madde gerekse de işçilik üzerinde maliyet yükünü azaltma olanaklardan yararlanarak rekabet avantajı elde ettik.
K19	Farklı coğrafyadaki teşviklerden yararlanabiliyoruz ve böylece verimliliğimiz ve itibarımız yükseliyor.
K20	Fiyat rekabeti elde ettik, sektörde söz sahibi olduk, müşteri memnuniyetini artırdık.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde söz konusu stratejik işbirlikleri sonucunda dokuz işletme “hedef pazarı tanıma, pazar payını artırma ve pazarlama üstünlüğü yakalama” konularında rekabet avantajı elde ettiğini; beş işletme maliyetlerinde düşüş yaşadığını; üç işletme tanınırlığı, itibarı ve kârının arttığını belirtmişlerdir. Diğer işletmeler “fiyatı ayarlama, fiyat rekabeti; müşteri memnuniyeti; hizmet kalitesinde artış, kaliteli hizmet verme; hızlı ve düşük maliyetli büyüme; verimlilik artışı; rakiplere karşı rekabet avantajı elde etme” gibi avantajlara işaret etmişlerdir.

TABLO 13: STRATEJİK İŞBİRLİĞİYLE ELDE EDİLEN REKABET AVANTAJLARI

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Pazar payı, hedef pazarı tanıma, pazarlama üstünlüğü	9	Hizmet kalitesinde artış, kaliteli hizmet verme	2
Maliyetlerde düşüş	5	Hızlı ve düşük maliyetli büyüme	2
Tanınırlık, itibar, sektörde söz sahibi olma, ününün artması	3	Verimlilik artışı	2
Kârlılıkta, rantta artış	3	Rakiplere karşı rekabet avantajı elde etme	2
Fiyatı ayarlama, fiyat rekabeti	2	Yönetim yapısı olumlu etkilendi	1
Müşteri memnuniyeti	2	Vergi avantajı	1

Soruların tasarım aşamasında bu soruya ilaveten “stratejik işbirliğinden beklediğinizi elde edebildiniz mi?” şeklinde bir soru eklenerek işletmelerin ne derece stratejik işbirliğinden beklentilerini karşıladıklarını da yorumlamak mümkün olabilecekti.

Özetle, işletmeler kurdukları stratejik işbirlikleri neticesinde “finansman ve ileri teknoloji, pazara giriş ve pazarlama, pazar payının artışı, pazarda veya sektörde liderlik, işletme sermayesinin güçlenmesi, maliyet minimizasyonu, maliyet avantajı,

katma değeri yüksek ama üretimi zor yeni ürünleri üretebilmek, fiyat rekabeti, verimlilik ve müşteri memnuniyeti ve itibar artışı, satış sonrası hizmet” konularında rekabet avantajı elde ettiklerini dile getirmişlerdir.

SORU 5: “Gerçekleştirmiş olduğunuz stratejik işbirliği sürecini sonuçları açısından değerlendirebilir misiniz? (Elde ettiğiniz sonuçlar nelerdir)”

Araştırmaya katılan işletmelere gerçekleştirmiş oldukları stratejik işbirliği sürecini sonuçları açısından değerlendirmeleri istendiğinde aşağıdaki cevapları vermişlerdir.

TABLO 14: STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SÜRECİNİN SONUÇLARINA İLİŞKİN İFADELER

K1	Hızlı büyüme ve yeni katma değeri yüksek piyasaya sürme olanağı sağlandı.
K2	Yeni pazarlara girme olanağı yakaladık ve azar payımızda artış oldu. Yeni ürün ve hizmet olanağını müşteriye tanıtmaya olanağı yakaladık.
K3	Yeni pazarda büyüme ve satış kolaylığı sağladı. Marka değeri üzerinde çok etkili oldu. Müşterilere daha kolay hizmet vermemizi sağladı.
K4	Hedef pazar daha sağlıklı olarak değerlendirildiği için mevcut ve potansiyel fırsatların kazanımı sağlandı, pazar payı ve bilinirlik arttı.
K5	Hizmet sektörümüzdeki itibarımız ve tanrılığımız arttı.
K6	Genel beklentilerimizin tamamını karşıladı.
K7	Vade farkımız uzatmamız, pazar payımızı artırdı.
K8	Finansal yapımızı olumlu etkiledi ve faaliyette bulunduğumuz sektörle ilgili yeni pazarlara girme şansı yakaladık.
K9	Pazar payının artışı sonucunda üretim kapasitesinin artması maliyetlerimizi düşürdü.
K10	Yeni pazarlara girme şansı yakaladık.
K11	Verimlilik anlamında olumlu sonuçlar elde ettik.

K12	İleri teknoloji kullanmamız maliyetleri düşürdü ve piyasada fiyat avantajı elde ettik. Bu da satışlarımızı artırdı.
K13	Bizim açımızdan sonuçlar olumluydu. Ürün/hizmet kalitesiyle daha geniş bir müşteri portföyüne ulaştık. Müşteri tatminini ve rekabet avantajı yakaladık.
K14	Stratejik işbirliği sonucunda maliyetlerimizi düşürdük, düşük maliyetle hızlı büyüme olanağı elde ettik.
K15	Stratejik işbirliği genel olarak beklentilerimizi karşıladı.
K16	Stratejik işbirliği sonucunda işletmemizin tanınırlığı ve itibarımız arttı, ürün ve hizmet kalitesini olumlu etkiledi.
K17	Mali yapısı üzerinde olumlu etkiler sağlandı. Düşük maliyetlerle ve hızlı büyüme olanağı sağlandı.
K18	Hedeflediğimiz coğrafyada itibarımız yükseldi finansal yapıımızdaki olumlu gelişme pazardaki yerimizi sağlamlaştırdı markamızın değeri arttı.
K19	Farklı bir coğrafyada tüketicinin güvenini kazanmamız global pazarlardaki yerimizi sağlamlaştırmıştı.
K20	Ürün çeşitliliğini artırarak farklı gelir gruplarındaki tüketicilere ulaşabildik ve pazar payımızdaki artış verimliliğimizi olumlu yönde etkiledi.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde söz konusu stratejik işbirlikleri süreci sonucunda 11 işletme pazar ile ilgili sonuçlara yoğunlaşarak “hedef pazarın daha sağlıklı analizi, yeni pazarlara girme olanağı, yeni pazarda büyüme ve satış kolaylığı, pazar payı ve tanınırlık, bilinirliğin artması, pazar lideri olma” konularında elde ettikleri olumlu sonuçları vurgulamışlardır. Dört işletme bu stratejik işbirliği süreci sonucunda yeni pazarlarda hızlı ve düşük maliyetlerde büyüme sağladığını; dört işletme de “geniş müşteri portföyüne ulaşma, müşterilere daha kolay hizmet verme, yeni ürün ve hizmetlerin müşteriye tanıtımı ve müşteri tatmini” gibi müşteri ilişkilerini geliştiren sonuçları elde ettiklerini belirtmişlerdir.

TABLO 15: STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SÜRECİNİN SONUÇLARI

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Hedef pazarın daha sağlıklı analizi, yeni pazarlara girme olanağı, yeni pazarda büyüme ve satış kolaylığı, pazar payı ve tanınırlık, bilinirliğin artması, pazar lideri olma	11	Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürme	2
Hızlı bir şekilde büyüme, yeni pazarda büyüme, düşük maliyetle büyüme	4	Ürün ve hizmet kalitesini artırma	2
Geniş müşteri portföyüne ulaşma, müşterilere daha kolay hizmet verme, yeni ürün ve hizmetlerin müşteriye tanıtımı ve müşteri tatmini	4	Karlılık artışı	2
Marka değeri	1	Sinerji avantajı	1

Dolayısıyla söz konusu stratejik işbirlikleri sürecinin işletmelere “verimlilik artışı, büyüme, pazar payında artış, ürün çeşitliliği, maliyet minimizasyonu, uygun satış fiyatı ve fiyat avantajı, karlılık artışı, tüketici güveni ve marka değeri artışı” olarak yansıdığı söylenebilir.

Katılımcıların Kurumsal Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi

Araştırmaya dâhil olan yirmi (20) katılımcının kurumsal yönetim anlayışlarını ölçmek üzere aşağıdaki beş soru yöneltilmiştir:

soru 6	•İşletmenizi, hissedar hakları ve sizin onlara olan davranışlarınız açısından değerlendiriniz.
soru 7	•İşletmenizin paydaşlarıyla olan ilişkilerinizi değerlendirebilir misiniz?
soru 8	•İşletmenizi kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık açısından değerlendiriniz.
soru 9	•Yönetim kurulunun yapısı ve sorumluluklardan bahsedebilir misiniz?
soru 10	•İşletmenizi kurumsal yönetim ilkelerine uyumluluk açısından değerlendiriniz.

Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevapların içerik analizine tabi tutulması sonucunda her bir soru için aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

SORU 6: İşletmenizi, hissedar hakları ve sizin onlara olan davranışlarınız açısından değerlendiriniz.

Araştırmaya katılan işletmelerden kendilerini hissedarlarına sundukları haklar ve hissedarlara davranışlar açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 16: İŞLETMENİN HİSSEDAR HAKLARINA VE HİSSEDARLARA YÖNELİK TUTUMUNA İLİŞKİN İFADELER

K 1	Yasalar çerçevesinde gayet profesyonelce.
K 2	Yasalar çerçevesinde işletmenin faaliyetleriyle bilgileri zamanında ve düzenli olarak alırlar.
K 3	İşletmemizde hisseler eşit olduğundan oy hakları da eşittir. Hesap sorma ve hesap verebilme şeffaflığına özen gösteriyoruz.
K 4	Hissedarlarımıza kamuoyunda açıklamalı olarak bilgilendirme yapılmakta, şeffaflık kurallarına uyulmaktadır.
K 5	Hissedarlarımız gerekli bilgilere sahiptirler. Biz genellikle onların düşünceleri doğrultusunda hareket ederiz.
K 6	Önemli kararlarla ilgili tüm sürece katılırlar.
K 7	Mülkiyet tesciliyle ilgili güvenli yöntemlere sahiptir.
K 8	Yönetim kurulu üyelerini seçebilirler ve diğer konularda yasada belirlenmiş haklara sahiptirler.
K 9	Hissedarlarımız işletmemizle ilgili her konuda şeffaf bir şekilde bilgilendirilir.
K 10	Hissedarlarımıza karşı tamamen şeffaf bir düzen vardır, istedikleri bilgilere kısa sürede ulaşip gerekli konularda tavsiyede bulunabilirler.
K 11	Hissedarlarımız şirketimizin faaliyetleriyle ilgili görüş bildirme hakkına sahiptir.
K 12	Hissedarlarımız genel kurulumuzda konuşulan konularla ilgili düşüncelerini dile getirebilir ve görüşleri dikkate alınır. Yasalar doğrultusunda hareket ederiz.
K 13	İşletmemizde hissedarlara karşı adil davrandığımızı düşünüyoruz. İşletmemizde, belirli hissedarlara sahip oldukları hisselerle kıyasla daha imtiyazlı hisse kontrolü veren bir sermaye yapısı ve/veya ayarlamaları vardır.
K 14	Hissedarlarımız, mülkiyet tescili ile güvenli yöntemler sahiptir, hissedarlarımız hisselerini kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilirler. Hissedarlarımız işletmeyle ilgili bilgileri zamanında ve düzenli olarak alırlar.
K 15	Yatırımcı ilişkileri bölümümüz var ve hissedarlarımızın doğrudan ulaşabilecekleri ayrı bir telefon numaramız ve web sitemiz var.
K 16	Tüm hissedarlarımız işletmemizin kanuni değişiklikler, yeni hisse basma izni, olağandışı işlemler gibi temel kurumsal değişikliklerle ilgili kararlar hakkında yeterli ve gerekli bilgi sahibi olabilir.
K 17	Stratejik işbirlikleri, birleşmeler, satın almalar, blok varlık satışı ve benzeri konular gibi olağan dışı işlemler ve sermaye piyasalarındaki kurumsal kontrolün ele geçirilmesini düzenleyen kural ve prosedürler açık ve net olarak işletmemiz tüzüğünde ifade edilmektedir.
K 18	İşletmemizde hissedarlar hisselerinin vermiş olduğu hakla sadece yeni yatırım kararlarında ve kar paylaşımında yer alırlar. Bunun dışında, kurumsal yapımızda üstlendiği görevlerde sahip olduğu hisselerle bağımlı olmaksızın profesyonelce hareket etmektedirler.
K19	İşletmemizin hisse sahipleri hisseleriyle ilgilenebilirler ama faaliyetimizi konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları için direkt yönetmezler.
K 20	Yatırımcı ilişkileri bölümümüz var ve hissedarlarımızın doğrudan ulaşabilecekleri ayrı bir telefon ve web-sitemiz vardır.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde araştırmaya dâhil olan işletmelerin hissedar hakları ve hissedarlara yaklaşımlar konusunda öne çıkan cevaplarının şöyle

olduğu görülmektedir: yedi işletme, şeffaf bilgilendirmeye vurgu yapmış ve “şeffaf bir şekilde bilgilendirme yaptıklarını, hissedarların bilgileri zamanında ve düzenli aldığını, istenilen bilgiye kısa sürede ulaştıklarını, hissedarların temel kurumsal değişiklikler hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olduğunu” belirtmişlerdir. Dört işletme karar verme sürecinde hissedarların rolüne dikkat çekerek “hissedarların önemli kararlar ile ilgili karar verme sürecine katıldığını, genel kurulda düşüncelerini dile getirebildiklerini, yeni yatırım kararlarında ve kâr paylaşımında yer aldıklarını” söylemişlerdir. İki işletme hissedarların mülkiyet tescili ile ilgili güvenli yöntemlere sahip olduğunu; iki işletme ise hissedarları bilgilendirmek için “yatırımcı ilişkiler bölümüne, hissedarların doğrudan ulaşabileceği ayrı bir telefon numarası ve web sitesi”ne sahip olduklarını vurgulamışlardır.

TABLO 17: İŞLETMENİN HİSSEDAR HAKLARINA VE HİSSEDARLARA YÖNELİK TUTUMU

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Şeffaf bir şekilde bilgilendirme, hissedarların bilgileri zamanında ve düzenli alması, istenilen bilgiye kısa sürede ulaşması, temel kurumsal değişiklikler hakkında yeterli ve gerekli bilgi sahibi olması	7	Yatırımcı ilişkiler bölümü, hissedarların doğrudan ulaşabileceği ayrı bir telefon numarası ve web sitesi	2
Önemli kararlar ile ilgili karar verme sürecine katılma, genel kurulda düşüncesini dile getirebilme, yeni yatırım kararlarında ve kâr paylaşımında yer alma	4	Belirli hissedarlara sahip oldukları hisselerle kıyasla daha imtiyazlı hisse kontrolü veren sermaye yapısı ve/veya ayarlamaları	1
Mülkiyet tescili ile ilgili güvenli yöntemlere sahip olma	2	Hesap sorma ve hesap verebilme şeffaflığı	1
Profesyonel yaklaşım	2		

Araştırmaya katılan işletmelerin cevapları doğrultusunda hissedar haklarına ve hissedarlarına yönelik tutumlarının genel olarak “yasalar çerçevesinde, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve eşitlik ilkelerine” uygun olarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

SORU 7: İşletmenizin paydaşlarıyla olan ilişkilerinizi değerlendirebilir misiniz?

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını değerlendirmeye yönelik ikinci soru, paydaşlarla ilişkilerini yorumlamaları üzerine olmuştur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 18: PAYDAŞLARLA OLAN İLİŞKİLERE İLİŞKİN İFADELER

K1	Paydaşlarımızla olan ilişkilerimiz güçlü yönümüz olduğuna inanıyoruz ve işletmeyle ilgili her konuda düşüncelerini dikkate alıyoruz.
K2	Paydaş kavramı bizim için güç birliği ve verimlilik anlamına gelmektedir.
K3	İşletmemizde paydaşların düşünceleri işletme menfaatleri doğrultusunda önceliklidir. Yani bir hisse eşittir bir oy ilkesini uyguluyoruz. İşletmemize güç katacağına inanıyoruz.
K4	Paydaşlarımız periyodik olarak bilgilendirilir. Her türlü raporlama açıklamasıyla bilgilerine sunulur.
K5	Paydaşlarla ilgili uygulamamız faaliyet raporlarımızın dipnotlarında belirtilmiştir.
K6	Paydaşlarımızın sorumluluklarıyla birlikte sahip oldukları hakları biliriz her türlü kaygılarını istedikleri şekilde dile getirirler.
K7	Paydaşlarımızın bilgilendirmesiyle tüm belgeler mevcuttur.
K8	Düşüncelerini özgürce dile getirebilir ve her konuyla ilgili bilgileri yönetim kuruluna sunabilirler.
K9	Paydaşlarımızın sahip oldukları hakları bilir ona göre davranırız.
K10	Paydaşlarla olan düzenli ilişkiler şirketimizin büyümesinde önemli rol oynadı.
K11	Paydaşlarımızla sağlam ilişkiler sonucunda sektörde daha iyi bir konuma gelebileceğimize inanıyoruz.
K12	Çalışanlarımızın sorumluluklarının yanı sıra farklı haklara da sahip olduklarına inanırız ve bu konuda onların öz güvenli ve bilinçli hareket etmelerine ve şirketle ilgili olumlu kararlar alabilmelerine ortam hazırlarız.
K13	Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımız yıllık faaliyet raporlarımızda belirtilmiştir.
K14	Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımız yıllık faaliyet raporlarımızda belirtilmiştir. Sektördeki işletmelerin birçoğu paydaşlarıyla ilgili sadece kanunen gerekenleri yapmaktadırlar -hatta bunu bile yapma-maktadırlar.
K15	Elimizden geldiği kadar bilgilendirmeye çalışıyoruz. Paydaşlarımızla ilgili yazılı işletme politikaları web sitemizde yer alıyor. Ancak Türkiye’de alacaklı haklarının uygulanmasıyla ilgili yeterli altyapının bulunmadığını düşünüyoruz.

K16	İşletmemizin paydaşları işletmenin faaliyet konuları hakkında her türlü kaygıları özgürce dile getirebilir. Paydaşlarımıza değer veren bir örgüt kültürümüz var.
K17	Paydaş kavramına ve birleşen güçlerin daha verimli bir işletme yaratacağına inanırız. Uzun vadede, eğer tüm paydaşlarımız mutluysa, o zaman daha verimli bir işletme ve daha iyi kurumsal vatandaş olacağız.
K18	Paydaşlarla ilişkilerin işletmemizin kurumsallaşmasında önemli rol oynadığına inanıyoruz.
K19	Paydaşlarımızla açık ilişkiler içerisindeyiz ve onları ilgilendiren konuları cevaplamaya her zaman açığız.
K20	Türkiye’de alacaklı haklarının korunması konusunda hukuki altyapının bulunduğu düşünüyoruz. Paydaşlarımızla ilgili uygulamalarımızı yıllık faaliyet raporumuzda belirtiyoruz.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde araştırmaya dâhil olan işletmelerin paydaşlarla ilişkilerinde iki temel noktayı vurguladıkları görülmektedir. Birincisi bu işletmeler “paydaşların (örneğin, çalışanların) düşünce ve kaygılarını dile getirmesine olanak tanımakta ve düşüncelerini dikkate almakta” olduklarını belirtmişlerdir. İkincisi işletmeler “paydaşlarla düzenli ve sağlam ilişkilere destek vermekte, paydaşlarla güçleri birleştirdiklerinde daha verimli ve başarılı olacaklarına” inanmaktadırlar. Dört işletme paydaşlarla ilgili ilişkileri konusunda bir yorum yapmaktansa, “paydaşlarla ilgili uygulamaları yıllık faaliyet raporunda sunduklarını” belirtirken, üç işletme de paydaşları (periyodik) bilgilendirdiklerini söylemiştir. Sadece bir işletme paydaşları destekleyen şirket kültürüne kapalı bir gönderme yaparak “çalışanların şirketle ilgili olumlu karar alabilmelerine yol hazırladıklarına” işaret etmiştir.

TABLO 19: PAYDAŞLARLA OLAN İLİŞKİLER

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Paydaşların (örneğin, çalışanların) düşünce ve kaygılarını dile getirme ve düşüncelerinin dikkate alınması	5	Çalışanların haklarını bilip ona göre davranma	2
Paydaşlarla düzenli ve sağlam ilişkilere inanan destek veren, paydaşlarla güçleri birleştirdiğinde daha verimli ve başarılı olma	5	Paydaşlarla açık ilişkiler	2
Paydaşlarla ilgili uygulamaların yıllık faaliyet	4	İşletme paydaşları ile ilgili yazılı resmi	1

raporunda belirtilmesi		işletme politikalarının web sitesinde yer alması	
Paydaşları bilgilendirme, periyodik bilgilendirme	3	Çalışanların şirketle ilgili olumlu kararlar alabilmelerine yol hazırlama	1

Araştırmaya katılan işletmelerin cevapları doğrultusunda paydaşlarla olan ilişkiler denildiğinde, “paydaşların bir güç unsuru olarak algılandığı, eşitlik, şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik gibi ilkeler doğrultusunda ilişkilerini düzenlediklerini, paydaşlara değer veren bir örgüt kültürünü benimseme çabası içerisinde oldukları” görülmektedir.

SORU 8: İşletmenizi kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık açısından değerlendiriniz.

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını değerlendirmeye yönelik üçüncü soru, kamuoyunu nasıl bilgilendirdikleri ve şeffaflık konusundaki yaklaşımlarını değerlendirmeye yönelik olmuştur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 20: KAMUOYUNU BİLGİLENDİRME VE ŞEFFAFLIĞA DAİR İFADELER

K1	Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basılır ve web sitemizde yer alır.
K2	Bu konuyla ilgili yasal düzenlemeler dışındaki uygulamaların dezavantajına yol açabileceğini düşünüyoruz.
K3	İşletmemiz yeni çıkan yasalarla uyum çerçevesinde şeffaflık ilkesini tüm kamuoyu ve hak sahipleriyle internet üzerinde yayınlan-maktadır. Paydaşlara karşı olabildiğince şeffaf olmayı çalışıyoruz.
K4	İşletmemiz halka açık olduğundan faaliyetlerimiz on-line internet sitemizde mevcuttur.
K5	Doğru ve detaylı raporlama konusunda her türlü şeffaflığı göstermekteyiz.
K6	Aylık faaliyet raporumuz basılır ve kamuoyunun bilgisine sunulur.

K7	Faaliyetlerimizle ilgili detay bilgileri açıklamak bizim için dezavantaj olabilir düşüncesindeyiz, nedenle yasalar çerçevesinde tüm yükümlülüklerimi yerine getiriyoruz.
K8	Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basılır şeffaf bir şekilde ilgili yerlere sunulmaktadır.
K9	Yönetim anlayışımız ve politikamız doğrultusunda işletmemizin dönem içi işlemleri isteyen herkesin kolay ulaşabileceği bir şeffaflığa sahiptir.
K10	Şirketimizin faaliyetleriyle ilgili gerekli bilgilere web sitemizden ulaşabilirsiniz.
K11	İşletmemizle ilgili tüm raporlar ve sonuçlar şeffaf ve kapsamlıdır.
K12	Doğru ve detaylı raporlama sistemine sahibiz.
K13	İsteyen herkes yıllık faaliyet raporlarımıza ulaşabilir. Yıllık raporumuz web sitemizde yer almaktadır. Yıllık faaliyet raporumuz şeffaf ve kapsamlıdır.
K14	Yıllık faaliyet raporumuz web sitemizde yer almaktadır, raporumuz şeffaf ve kapsamlıdır. Çünkü şeffaflığın yatırımcıları çekmek için önemli olduğunu düşünüyoruz.
K15	Şeffaflık eksikliği yatırımcılara zarar verebilir. Yıllık faaliyet raporumuz her yıl basıyoruz ve web sitemizde açıklıyoruz.
K16	Yıllık faaliyet raporumuz web sitemizde yer alıyor, her yıl onu basıyoruz ve herkes rahatlıkla ulaşabilir.
K17	Açıklamalarımız yıllık faaliyet raporumuzda yer alır, zamanında yapılır ve şeffaftır.
K18	Halka açık bir işletme olarak yeterince şeffafız ve kamuoyunu yeterince bilgilendiriyoruz.
K19	Biz halka açık bir işletmeyiz ve halka açık işletmenin şeffaflık ve kamuoyunu bilgilendirme konularında yasal düzenlemelere uyuyoruz.
K20	Biz halka açık bir işletmeyiz ve halka açık işletmenin şeffaflık ve kamuoyunu bilgilendirme konularında yasal düzenlemelere uyuyoruz.

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde araştırmaya dâhil olan işletmelerin önemli bir kısmının yıllık faaliyet raporu yayınladığı, bir bölümünün sadece faaliyet raporlarını basmakla kalmayıp aynı zamanda web sitelerinde de yer verdiği, tüm rapor ve yayınlarda şeffaflık ilkesine riayet ettikleri, halka açık işletme statüsünde oldukları için şeffaf faaliyet gösterdikleri çıkarımı yapılabilir. Kamuoyu ile işletme bilgilerini şeffaf bir biçimde paylaştığını ileri süren işletmelerin yanı sıra, üç işletme, işletmeye dair tüm bilgilerin veya çok bilginin kamuoyuna sunulmasının dezavantaja yol açtığını belirtmiştir.

TABLO 21: KAMUOYUNU BİLGİLENDİRME VE ŞEFFAFLIK

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Yıllık faaliyet raporlarının yayınlanması	8	Tüm bilgileri sunmak veya çok bilgi vermek dezavantaja yol açabilir	3
Faaliyet raporları ve ilgili diğer bilgilere web sitesinde yer verme	6	Halka açık işletme olduğumuz için şeffafız	2
Raporlama ve diğer yayınlarda şeffaflık	6		

Araştırmaya katılan işletmelerin bu soruyu cevaplarken en fazla vurguladıkları kavram ve konular şöyledir: “yasal mevzuat ve yasadaki hükümler doğrultusunda hareket ettikleri, yani yasaya aykırı davranmadıkları; kamuoyunu bilgilendirdikleri, bilgilendirme işlemini yaparken de şeffaflık ilkesine önem verdikleri” dir.

SORU 9: Yönetim kurulunun yapısı ve sorumluluklardan bahsedebilir misiniz?

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını değerlendirmeye yönelik dördüncü soru, bu işletmelerin yönetim kurulu yapılarının ve sorumluluklarının ne şekilde olduğu şeklindedir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 22: YÖNETİM KURULU YAPISI VE SORUMLULUKLARINA DAİR İFADELER

K1	Yabancı sermaye üzerine kurulu. Japonya ve Dubai ortaklı firma. Yönetim kurulunun yapısı ve sorumlulukları yasalara uygundur.
K2	Şirketimizde ABD’de olduğu gibi büyük bir yönetim kurulu mevcut değil. Mevcut olan yönetim kurulu üyeleri birbirleriyle ortak hareket eden, sorumluluklarının bilincinde bireylerdir.
K3	Yönetim kurulumuz çalışanlarımızdan oluşmaktadır. Kurul başkanı bağımsız olarak dışarıdan atanmaktadır. Hesap verebilme ve sorumluluk ilkesini ön planda tutuyoruz.
K4	Yönetim kurulumuz deneyimli ve profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerimiz kendi görev alanlarında uzman kişilerdir.

K5	Yönetim kurulumuz deneyimli yöneticilerimizden oluşmaktadır. Gayet profesyonelce iş birliği içerisinde.
K6	Kurumumuz işlevlerini ve görevlerini olması gerektiği şekilde yasalar çerçevesinde yerine getirilmektedir.
K7	Yönetim kurulumuz tüm temel işlevlerini yasalar çerçevesinde yerine getirmektedir.
K8	İşletmeyi iyi tanıyan deneyimli çalışanlardan oluşan yönetim kurulu kurumsal performansı gözeterek bütçelenmiş hedefler doğrultusunda karar verir. Yapısı ve sorumluluklar yasalara uygundur.
K9	Yönetim kurulumuz şirketin tüm paydaşlarını düşünür ve elde edilen kurumsal kazançların işletmenin paydaşlarının çıkarları doğrultusunda kullanılmasına önem verir.
K10	2 farklı işletmenin eşit ortaklığıyla kurduğumuz için tüm yetki ve sorumluluklar yönetim kurulunda eşit olarak paylaşılmıştır.
K11	İşletmemizle ilgili kararlar alınırken yönetim kurulu üyelerine tam ve yeterli bilgi verilir. Ve onların düşünceleri dikkate alınarak sonuca bağlanır. Yapısı ve sorumlulukları yasal düzenlemelere uygundur.
K12	Kurulumuz görev ve sorumlulukları yasalar çerçevesinde yerine getirir.
K13	Yönetim kurulumuz sadece hissedarları değil bütün paydaşları düşünür. Paydaşların menfaatleriyle kurumsal menfaatleri uyumlu hale getirmek en önemli görevidir. Yönetim kurulumuz tüm görev ve sorumluluklarını yasalar çerçevesinde gerektiği gibi yerine getirmektedir.
K14	Yönetim kurulumuz tüm işlevlerini yasalar çerçevesinde yerine getirmektedir. Yönetim kurulumuz sadece hissedarları değil bütün paydaşları düşünür.
K15	İşletmemizde faaliyetlerle ilgili olarak yönetim kurulu üyelerine tam ve yeterli bilgi veririz. Yönetim kurumumuzda yeterli sayıda bağımsız üye bulunmaktadır. Yönetim kurulumuz yasalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürür.
K16	Yönetim kurulumuz bağımsızdır ve beş bağımsız üyeden oluşuyor. Yılda altı kez yönetim kurulu toplantısı yapılır. Yönetim kurulu üyelerimiz işletmeye yeterince zaman ayırırlar.
K17	Yönetim kurulumuz tüm temel işlevlerini gerektiği gibi yerine getir ve yönetim kurulumuzda yeterli sayıda bağımsız üye bulunmaktadır. Bağımsız üyelere sektörel bilgi ve deneyim önemlidir.
K18	Her bir yönetim kurulu üyemiz görev dağılımında kendisinin tecrübeli olduğu ve başarıya ulaşabileceği konularla ilgilenmektedirler. Yönetim kurulu kararlarımız açık oylamayla alınırken alanında daha bilgili olan üyemizin çalışma ve sonuçları esas alınır.
K19	Her bir yönetim kurulu üyemiz görev dağılımında kendisinin tecrübeli olduğu ve başarıya ulaşabileceği konularla ilgilenmektedirler. Yönetim kurulu kararlarımız açık oylamayla alınırken alanında daha bilgili olan üyemizin çalışma ve sonuçları esas alınır.
K20	Yönetim kurulu, genel müdür ve operasyon müdürlerimizin görüşlerini değerlendirerek karar almaktadır. Yasalar çerçevesinde faaliyete bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde genel olarak bu işletmelerde “yönetim kurulunun var olduğu, yönetim kurulunun deneyimli yöneticiler ve işletmeyi iyi tanıyan çalışanlardan oluşturulduğu, yönetim kurulu yapısının ve sorumluluklarının yasalardaki düzenlemelere uygun olduğu” belirlenmiştir.

SORU 10: İşletmenizi kurumsal yönetim ilkelerine uyumluluk açısından değerlendiriniz.

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını değerlendirmeye yönelik son soru, bu işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine ne derecede uyumlu olduklarını veya uyumlu faaliyet gösterdiklerini anlamaya yöneliktir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 23: KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMLULUĞA DAİR İFADELER

K1	Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz.
K2	Kurumsallaşma geniş bir kavramdır. Bizim şirketimiz adına kurumsallaşmadan bahsedebilmek için konuyu daha kapsamlı ele almamamız gerektiğini düşünüyorum. Yasalar ve taahhütlerimiz doğrultusunda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerimizi sürdürüyoruz
K3	İşletmemiz kurumsal yönetime önem vermektedir ve yönetim kurulumuz kurumsal yönetim ilkelerine önem verecek faaliyetlerini sürdürmektedir.
K4	İşletmemiz yönetim kurulunun yapısına ve işleyişine önem vermektedir bizim örgüt kültürümüzde yer almaktadır. İlkelerle uyumluyuz.
K5	Kurumsallaşma düzeyi açısından istediğimiz yere ulaşmak için çaba içerisindeyiz. Kurumsal yönetim ilkelerine önem veriyoruz.
K6	Kurumsallık anlamında belli bir düzeye gelemedik kurumsallık geniş bir kavram ve maliyetlerimiz üzerinde doğrudan etkili. Taahhütlerimiz doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine uygun davranıyoruz.
K7	Kurumsallaşma açısından henüz ulaşmak istediğimiz yerde değiliz fakat bu konuda tutumumuz çalışma gücümüzle özdeştir. Yasalar çerçevesinde taahhütlerimiz arkasındayız.
K8	Yönetim kurulunda tek bir kişinin bağımsız kararı yoktur tüm kararlar birlikte alınır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsiyoruz.
K9	Genel kurumsal yönetim ilkelerine uymak için gerekli tüm çaba gösterilmektedir.
K10	Bu konuda işletme olarak istekliyiz.
K11	Kurumsal yönetim anlamında ilkeler açısından istikrarlı ve verimli çalışma içerisindeyiz.
K12	Genelde kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olduğumuzu düşünüyoruz.
K 13	İşletmemiz genelde kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumludur. Kurumsal yönetimin ilkelerinin uygulanabilmesi için işletmeler kendiliğinden istekli olmalıdırlar. İşletmeler her zaman bir kaçış yolu bulabilirler, zorlama veya yönetmeliklerle bu konuda sonuç alınamayacağını düşünüyoruz.
K14	Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olmaya çalışıyoruz. Ve üzülerek söylemek istiyoruz ki, Türkiye’de hissedarların haklarının korunmasına ilişkin kanunlar ve kanunlardaki cezalar çok yetersiz ve zayıf. Yönetim kurulunun sorumluluklarıyla ilgili yeni yasal düzenlemeleri olumlu karşılıyoruz.

K15	İşletmemiz kurumsal yönetim ilkelere uyumlu olmaya çalışıyor. Şeffaf, adil, hesap verebilen işletme olmanın paydaşlarımızı daha mutlu edeceğini ve itibarımızı artıracığını düşünüyoruz.
K16	İşletmemizde kurumsal yönetim ilkelerine uymaya çalışıyoruz. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında için işletmeler kendiliğinden istekli olmalıdırlar. Uygulanmaması durumunda, uygulanmamasının gerekçesi olmalıdır ve bu gerekçe açıklanmalıdır.
K17	İşletmemiz açık ve samimiyetli bir şekilde tüm kurumsal yönetim ilkelere uymaya çalışıyor.
K18	Yönetim kurulumuz kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde çalışmaktadır. Aşırı kurumsallaşmanın maliyetlerimizi ve esnekliğimizi zorlayabileceği düşüncesindeyiz.
K19	Bir dürüstlüğe ve ticaret ahlaka önem veriyoruz. Yasalara saygılıyız. Kurumsal yönetim ilkelerini yasalar çerçevesinde uyguluyoruz. Yasalar ne kadar şeffaf olmamızı emrederse o kadar şeffaf oluruz.
K20	Biz genelde kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek uygulamaya çalışıyoruz. Türkiye’de insanlar yapmak zorunda oldukları konularda mecburiyetten uyumluluk gösterirler. Bu ilkeler için de geçerli. Eğer yasal bir zorunluluk yoksa, uygulamazlar, uyguluyormuş gibi yaparlar.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde bu işletmelerden “bazılarının kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu çalıştığı, diğer bazılarının ise kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama çabası içerisinde oldukları” anlaşılmaktadır.

Katılımcıların Kurumsal Yönetim ve Stratejik İşbirliği

Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya dâhil olan yirmi (20) katılımcının kurumsal yönetim ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere aşağıdaki beş soru yöneltilmiştir:

- soru 11 •Kurumsal yönetim uygulamalarınızın, stratejik işbirliğine ortam yarattığına inanıyor musunuz?
- soru 12 •Kurumsal yönetimin stratejik işbirliğinde güvenin artırdığına inanıyor musunuz?
- soru 13 •Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerinin riskini azalttığına inanıyor musunuz?
- soru 14 •Son üç yıl içinde kaç adet sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdiniz? Bunlardan bahsedebilir misiniz?
- soru 15 •İşletmenizde entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyor musunuz? Entelektüel sermaye yönetimiyle ilgili bir biriminiz (bölümünüz veya yöneticiniz) var mı?

Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevapların içerik analizine tabi tutulması sonucunda her bir soru için aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

SORU 11: Kurumsal yönetim uygulamalarınızın, stratejik işbirliğine ortam yarattığına inanıyor musunuz?

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelere kurumsal yönetim uygulamaları ve sürdürdükleri stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda birinci soruda kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliği yapmalarında ortam veya bir diğer deyişle destekleyici bir rol oynayıp oynamadığı sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 24: KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE ORTAM YARATIP YARATMADIĞINA DAİR İFADELER

K1	Evet, kurumsal yönetim uygulamalarının işletmede gerçekleştirilecek faaliyetlerin açık ve net bir şekilde yansıtacağı şekilde stratejik işbirliği güveni oluşturacak uygun bir zemin hazırlayacağına inanıyorum.
K2	Evet, çünkü kurumsal yönetimde önemli olan şirket ortalarının erdemli ve faziletli bir ahlak ve dürüstlük anlayışına sahip olmasıdır. Böyle bir ahlak anlayışı stratejik işbirlikleri oluşturmak için uygun bir ortamdır.
K3	Kesinlikle inanıyoruz, kurumsallık bizim işimiz, işbirliklerinde kurumsal işletmelerle çalışmaya özen gösteriyoruz ve başarının bundan kaynaklandığı düşünüyoruz.
K4	Kesinlikle evet, kurumsallık bize stratejik işbirliği yapmanın gerekli olduğunu ve bu yönde kurumsal paydaşlarımızla işbirliğini geliştirdik.
K5	Evet, stratejik işbirliği yaptığımız firma bize kurumsallık adına birçok şey kattı.
K6	Evet, stratejik iş birliğinin önemini sonradan anladık. Kendimizi bu yönde geliştirdik.
K7	Evet, stratejik işbirliğinin 21 yy önemini artırdığını iyi biliyoruz. Birçok alanda ve bölgede işbirliği yaptığımız işletmeler bulunmakta.
K8	Kurumsal yönetim uygulamalarımız stratejik işbirliğinin hazırlık alanları olarak düşünmekteyiz. Kurumsal yönetime geçmeden işbirliğini kalıcı hale getirmenin mümkün olmadığını düşünüyoruz.
K9	Evet, inanıyoruz çünkü ulaşmak istediğimiz başarıların yolu kurumsal bir yönetimden geçer.
K10	Kurumsal yapıya geçmemiş yeterince kurumsal olamamışsanız stratejik açıdan iş birliği sağlamanın mümkün olmadığı düşüncesindeyiz
K11	Kurumsallık ilkesine bağlıyız. İşbirliğinde bulunduğumuz şirketlerde olmazsa olmazımız kurumsallık.
K12	Kurumsal bir işletmemiz var yönetim uygulamalarımızla stratejik iş birliği yaptığımız kuruluşlar karakteristik olarak aynı bu da bizim işimizi kolaylaştırıyor
K13	Evet, inanıyorum kurumsal yönetim ilkeleri Mevlana'nın sözünü bana hatırlatıyor, "Ya görüldüğü gibi ol, ya da olduğu gibi görün". Benim için kurumsal yönetim budur.
K14	Evet, tabi ki de inanıyorum çünkü açık, dürüst ve sorumlulukları yerine getiren bir işletmeyle herkes çalışmak ister.
K15	Evet, inanıyorum kurumsal yapıya sahip işletme bir aile işletme gibi bir kişinin sözlerine bakmaz, belli bir yere ulaşmış bir işletmedir. Böyle bir işletmeyle daha kolay stratejik işbirliği yapılabilir.
K16	Tabi ki inanıyorum, kurumsal yönetim ilkeleri yerine getiren bir işletmeyle çalışmak daha kolaydır.
K17	Bizim stratejimiz kurumsallıktan ödün vermeden riskleri azalmak. İş birliklerinde kurumsallık bizim işimizi kolaylaştırmaktadır
K18	Kurumsal yönetim uygulamalar stratejik işbirliği için iyi ortam yarattığına inanıyoruz ancak bu yapımız stratejik ortağımızı sıkıştırdığını düşünüyoruz.
K19	Kesinlikle inanıyorum, çünkü kurumsal yapımız olmasaydı devlet birimiyle SİB yapmamız mümkün olmazdı.
K20	Kurumsal yönetimin zorunluk hale getirdiği bazı uygulamalar yatırımcılar için avantajlı bir durum yaratıyor bu da stratejik işbirliği oluşturmaya yardımcı oluyor

TABLO 25: KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE ORTAM YARATIP YARATMADIĞI

Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı	Kullanılan ifade	Tekrarlanma sayısı
Kurumsal	24	Stratejik	13
Kurumsal yönetim	9	Stratejik işbirliği	8
Kurumsallık	7	Kolay	4
Kurumsal yönetim uygulamaları	2	Başarı	2
Açık	2	Dürüst	2

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde bu işletmelerin “kurumsal yönetim uygulamaları ile sürdürdükleri stratejik işbirlikleri arasında bir ilişki olduğunu, kurumsal yönetim uygulamalarının bu tür işbirliklerine zemin hazırladığını belirttikleri” görülmektedir.

SORU 12: Kurumsal yönetimin stratejik işbirliğinde güvenin artırdığına inanıyor musunuz?

Araştırmaya katılan işletmelere kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürdükleri veya kurulacak stratejik işbirliklerinde “güven” duygusu üzerinde bir artışa neden olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

**TABLO 26: KURUMSAL YÖNETİMİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİNDE GÜVENİ
ARTIRIP ARTIRMADIĞINA DAİR İFADELER**

K1	Evet, artırır çünkü işletme bütün menfaat sahiplerine karşı açık ve dürüst davranıyorsa, hiçbir şey gizlemiyorsa işletmeye karşı olan güven de artar.
K2	Elbette artırır, çünkü kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir işletme yatırımcılara karşı açık ve şeffaftır bu da güveni artırır.
K3	Evet, inanıyoruz, paydaşlarımızın işletmemiz gibi kurumsallığa önem vermesi stratejik işbirliğimizde aynı düşüncelere ve çalışma prensiplerine sahip olmaları karşılıklı güveni artırmaktadır.
K4	Evet, kurumsallıkla güvenin iç içe olduğunu düşünüyoruz.
K5	Evet, inanıyoruz çünkü yönetim açısından kurumsallık ve strateji uyum içinde olduğunu gördük. Bu da güveni artırır.
K6	Evet, kurumsal yönetim ilkelere bağlı işletme stratejik işbirliğinde güveni artırdığını düşünüyorum, bizde bunu uyguluyoruz.
K7	Evet, kurumsallığın verdiği öz güvenle başarılı olduğumuzu düşünüyoruz.
K8	Evet, kurumsal yönetim uygulamalarımızın güven ortamı sağladığını düşünüyoruz. Bu bize stratejik iş yapmamızı kolaylaştırıyor.
K9	Evet, daha şeffaf ve anlaşılır bir ortamda çalışma imkânı sağlar.
K10	Güven olmadan iş birliği yapma ve yürütme şansının olmadığı düşüncesindeyiz
K11	Evet, kurumsal işletmelerin risk ve stratejik çalışmaları yapma inancımız var. Bu bize güvenin olması gerektiğini hatırlatmaktadır.
K12	Stratejik iş birliklerinde güvenin önemi büyüktür. Bu güveni karşı tarafa kabul ettirmenin kurumsallıkla sağlanacağı düşüncesindeyiz.
K13	Evet, artırır çünkü kurumsal yönetim ilkeleri uygulayan bir işletme yatırımcılar için daha güvenilir olduğunu düşünüyoruz
K14	Evet, artırır çünkü kurumsal yönetim uygulamalar paydaşlara karşı adil davranmasını zorunlu kılıyor. Bu da güvenin bir unsurudur.
K15	Güveni artırır, zorunlu olarak olsa da açık olmak zorundasın. Böyle bir işletmeye daha çok güvenirsin.
K16	Evet, çünkü yatırımcılara karşı şeffaf, dürüst, adil olan işletme güveni artırdığını düşünüyoruz.
K17	Birçok uluslararası kurumsal şirketle çalıştık güven problemi yaşamadık.
K18	Stratejik ortağım şüphe kompleksinden kurtulursa evet.
K19	Kurumsal yönetimi ilkeleri uygulamayan partnerler stratejik işbirliği yapamazlar. Dolayısıyla güveni artırmaz, güvenin esasıdır.
K20	Elbette artırır. İşletme ne kadar kurumsallaşmışsa o kadar menfaat sahiplerinin gözünde güvenilir olur. Sadece stratejik işbirliklerinde değil birçok konuda daha güvenilir olur.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde bu işletmelerin genelinin “kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliklerinde güveni artırdığına inandığı” görülmektedir.

SORU 13: Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerinin riskini azalttığına inanıyor musunuz?

Araştırmaya katılan işletmelere kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliklerinde yaşadıkları veya yaşamaları olası olan riskleri azaltıp azaltmadığı sorularak, aşağıdaki cevaplara ulaşılmıştır:

TABLO 27: KURUMSAL YÖNETİMİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ RİSKİNİ AZALTIP AZALTMADIĞINA DAİR İFADELER

K1	Evet, azaltabilir, örneğin hayati bir öneme olan kaynak bağımlılığı ortadan kaldırdığı için böyle bir riski de azaltabilir.
K2	Bir nevi azaltabilir. Stratejik işbirliğine girerken ortam çok belirsiz olur. Bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskleri azaltabilir, çünkü ortağın yıllık faaliyet raporunda yeterince kadar bilgiye sahip olabilirsiniz.
K3	Hayır, inanmıyoruz çünkü stratejik işbirliği yaptığımız işletmeleri bizim çözüm ortakları olduğunu düşündüğümüzden bize ayrı bir güç katmaktadır.
K4	Evet, kesinlikle inanıyoruz, kurumsal şirketlilerin risk yönetim uyguladıkları bildiğimizden bu konuda tereddütümüz yok.
K5	Evet, kurumsallıkta sistem kendini denetlediği, bağımsız denetim mekanizmasını işlettiğini düşünüyoruz ve riskleri azalttığını inanıyoruz.
K6	Evet, bir kurumsal işletme gibi bizde risk yönetimine önem veriyoruz ve kurumsal yönetimin riskleri azaltır.
K7	Evet, risk yönetiminin önemini iyi biliyoruz. Profesyonel kişilerle çalışıyoruz. Kurumsal yönetimin riskleri azalttığını düşünüyoruz.
K8	Kurumsallıkla stratejik işbirliği risk taşımada paralellik arz etmektedir. Biri olmadan diğerrinin öneminin azalacağını düşünüyoruz.
K9	Bizim sektörümüzde düşük maliyetle hızlı bir şekilde büyümeyi sağladı.
K10	Stratejik iş birliği yaparken pazarda ve sektörde genel itibariyle firmamıza uygun kurumsal yapısı olup olmadığına bakıyoruz. Bu bize iş birliğinde risklerimizi daha kolay görmemizi sağlıyor.
K11	Kurumsal yönetimimiz sürekli risk analizleri yapmaktadır. Bizim işbirliklerinde reislerimizi önceden tespit etmemizi sağlıyor ve riskleri azaltıyor.
K12	Kurumsal sistem yönetimi uyum içinde çalıştığı zaman stratejik işbirliği yaptığımız kuruluşa özgüven olarak yansıyor bu da riskleri azaltır.
K13	Evet, inanıyorum çünkü işletmeler arasında her zaman bir işletmenin fırsatçı davranışları gösterme potansiyeli vardır. Burada da kurumsal yönetim ilkeleri devreye giriyorlar, halka açık bir işletme olarak kanunların getirmiş olduğu şeffaflık, adillik gibi ilkeleri uygulamak zorundasın.
K14	Bir yere kadar azalttığını düşünüyorum, riskler her zaman ve her yerde vardır. Güven algısı yüksek olduğu işletmede risk algısı da düşük olacağını düşünüyorum.
K15	Evet, azaltabileceğine inanıyorum, çünkü işletmeler karını paylaştığı gibi riskleri de paylaşırlar. Bu da bana “bir elin nesi var, iki elin sesi var” diye bir atasözü hatırlatıyor.
K16	Evet, kurumsal yönetim ilkeleri uygulayan işletme daha güvenilir olduğundan bazı riskleri azaltabilir.
K17	Riskleri yönetmede başarılı bir ekibimiz var. Kurumsal firma olmamız riskleri kontrol etmemizi sağladı.

K18	Stratejik işbirliğimizin nihai amacına ulaşmakta doğabilecek riskleri azaltır, fakat stratejik İB boyunca ortağımızın yaklaşımından doğabilecek riski yaratır.
K19	Tabi ki inanıyorum. Stratejik ortağımızla karı paylaşacağı gibi riskleri de paylaşıyorsun ve taşıma ve çözme konusunda daha az yük alıyorsun.
K20	Azaltır diye düşünüyorum. Sonuçta güveni artıran uygulamalar karşı tarafın fırsatçı davranışları azaltacağı için riskleri de azaltır.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde bu işletmelerin “kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliklerinde riski azalttığına inandığı” görülmüştür. Buradan yola çıkarak, kurumsal yönetim uygulamalarına sahip işletmelerin dışarıdan daha az riskli faaliyet yürüten işletmeler olarak algılandıklarını, bu sebeple stratejik işbirlikleri oluşturmada avantajlı oldukları ileri sürülebilir.

SORU 14: Son üç yıl içinde kaç adet sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdiniz? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

Araştırmaya katılan işletmelerden son üç yıl içinde herhangi bir sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri; eğer böyle bir proje veya projeler gerçekleştirilmişse kısaca içeriğinden bahsedilmesi istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 28: SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNDE DAİR İFADELER

K1	Çevre kirliliğine karşı üretim yapıyoruz. Üretimin başlangıcından son ana kadar enerji tasarrufu yapılarak üretiliyor.
K2	Bireysel olarak bir proje oluşturmadık ama düzenli olarak çeşitli kuruluşlara yardımda bulunuyoruz.
K3	Her yıl düzenli olarak çevre bilincini oluşturmak için bünyemizde çalışan personelimizle Anadolu’da ihtiyacı olan köylere okul ve kütüphane ihtiyaçları karşılayacak yardımları organize ediyoruz.
K4	Birçok şenlik ve festivallerde organizatör firma olarak görev almaktayız.
K5	Her yıl düzenli olarak birçok organizasyona sponsorluk yapıyoruz.
K6	Genellikle bu sektörde öğrencilere part time iş imkânı sağlıyoruz
K7	Her yıl bilinen bazı kuruluşlara bağışta bulunuyoruz.
K8	Sık sık çeşitli organizasyonlara sponsor oluyoruz. Örneğin Enerji Verimliği Konferansı, Ata’nın Yolunda 57. Alay Yürüyüşü gibi.

K9	23 Nisanda çocuklar için farklı gezi programları hazırladık.
K10	Herhangi bir projemiz olmadı yapmayı planladığımız birkaç projemiz var
K11	Doğaya karşı duyarlı davranıyoruz kâğıt kullanımında aylık 1 koliden 1 topa düşürdük.
K12	Reklam ürünlerinden kalan tüm ürünleri hayır kurumlarına bağışlıyoruz.
K13	İşletmemiz her zaman sosyal sorumluluk projelere önem verir. Türkiye'nin çeşitli illerde aş evleri kurduk. Yetenekli çocuklar için üniversitede okumak için burs sağlıyoruz.
K14	Tek başımıza çok büyük bir projeye imza atmadık ama sürekli olarak çeşitli kuruluşlara yardımda bulunuyoruz.
K15	Evet, var en büyük gurur kaynağımız yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak üretimi sağlıyoruz.
K16	Örnek köy projemizi yürütüyoruz. Hedefimiz 81 ile 81 örnek köy yapmak. Köyde çeşitli konularda eğitim verilmesin planlıyoruz. Projesi'ndeki amacı, köylerde eğitim düzeyinin yükselmesi ve çevre bilincinin geliştirmesidir.
K17	Kurumumu tarafından desteklenen vakıf eğitim kuramları var düzenli olarak destek veriyoruz.
K18	Çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer alırız, şu andaki planlarımız 1000 kişilik kreş açmak.
K19	Son üç yılda onlarca sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdik, bunların büyük bir çoğunluğu da eğitimi destekleme esaslıdır.
K20	Sadece son üç yıl değil, kurumsallaşmış bir işletme olarak sosyal sorumluk öneminin farkındayız. Kendimiz birkaç tane proje yürütüyorum ayrıca dar gelirli ailelerin çocuklarına burs olanakları sağlıyoruz.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun çeşitli sosyal projelerde yer aldığı, bizzat sosyal proje gerçekleştirmeyen ama yeşil üretime destek veren birkaç işletmenin yaptıkları üretim ve enerji tasarrufunu topluma karşı bir sosyal sorumluluk olarak değerlendirdiği, sosyal sorumluluk denilince işletmelerin daha çok “eğitim” ile ilgili projelere katılımının söz konusu olduğu görülmektedir. Ayrıca işletme yöneticileri sosyal sorumluluğu hayır işleri olarak görmektedir.

SORU 15: İşletmenizde entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyor musunuz? Entelektüel sermaye yönetimiyle ilgili bir biriminiz (bölümünüz veya yöneticiniz) var mı?

Araştırmaya katılan işletmelere son olarak yöneltilen soru, işletme bünyesinde entelektüel sermaye yönetiminin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, eğer böyle bir

yönetim uygulaması varsa entelektüel yönetim biriminin olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

TABLO 29: ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ VE BİRİMİNİN VARLIĞINA DAİR İFADELER

K1	Yok, ayrı bir birimizim yok, ancak danışmanlık şirketlerden bu konuda yardım alıyoruz. Bu konu bir işletme için önemli bir konu olduğunu düşünüyoruz.
K2	Yok, kendimize özgü bir entelektüel sermaye yönetimi birimizim yoktur. Ancak entelektüel sermayenin bir işletme için ne kadar önemli olduğunu biliyoruz ve çeşitli danışmanlık şirketlerden yardım alıyoruz.
K3	İşletme bünyemizde entelektüel sermaye yönetim birimizim işletmemizin marka yönetimi olarak ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtım projeleri geliştirmektedir.
K4	Entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyoruz, bu konuda birkaç yabancı kuruluşla çalışma içindeyiz.
K5	Entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyoruz ama ayrı bir departmanımız yok.
K6	Henüz bu konuda ayrı bir birim oluşturmadık
K7	Entelektüel sermaye bizim iyi yönetemediğimiz eksik kalan yanımız. Bu konuda ciddi çabalarımız var.
K8	Entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyoruz, ayrı departmanımız yok, danışman firmadan yardım alıyoruz.
K9	Danışmanlık şirketinden destek alıyoruz. Düzenli olarak değerlendirmeler yapıyoruz.
K10	Pazarda marka değerimizin yüksek olduğunu biliyoruz. Onu korumak değerine değer katmak için yazılı basın ve görsel medyada ciddi çalışmalarımız var
K11	Bu konuda yeni çalışmalarımız olacak. Şirket bünyemizde yeni birim oluşturuyoruz.
K12	Hayır, ayrı bir departmanımız yok, ancak entelektüel sermaye yönetimini öneminin farkındayız ve bu konuda çalışmaları yapıyoruz.
K13	Hayır, yok ama marka yönetimi konusunda danışmanlık hizmetleri alıyoruz.
K14	Ayrı bir birimizim yok, ancak bu konunun ne kadar önemli olduğunu farkındayız ve çeşitli iyileştirmelerde bulunuyoruz.
K15	Evet, gerçekleştiriyoruz, entelektüel sermayemiz olmasaydı biz de olamazdık. Entelektüel sermaye yönetimi birimiz çok büyük olmasa da var.
K16	Ayrı bir departmanımız yok, ama entelektüel sermayenin öneminin farkındayız ve entelektüel sermaye yönetimi insan kaynakları departmanımı gerçekleştiriyoruz.
K17	Firma olarak entelektüel sermaye birimizim var tüm çalışmaları yapıyorlar başarılı oldukları düşüncesindeyim.
K18	İşletmemizde entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyoruz, elimiz mahkûm bunun için finans yönetimi birimizim mevcut, ayrıca finans yönetim değerlendirmeleri için dönemsel olarak bağımsız uzman incelemesi kurumlarından kurum almaktayız.
K19	Entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştirmeden günümüz ekonomisinde bizim gibi büyük şirketlerin ayakta kalması zordur. Holdingimizin konuyla ilgili başlıca kurumu mevcuttur.
K20	Evet, entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiriyoruz, ancak ayrı bir departmanımız yok, bu işi bizim İK departmanımız gerçekleştiriyor.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarının değerlendirilmesi neticesinde bu işletmelerden bazılarının entelektüel sermaye yönetimi yaptıkları halde henüz entelektüel sermaye yönetimine ilişkin ayrı bir departmanlarının olmadığı, bu görevin işletmede var olan İnsan Kaynakları veya Finans departmanları tarafından gerçekleştirildiği, aynı zamanda bazı danışmanlık şirketlerinden destek alındığı görülmektedir. Katılımcıların entelektüel sermayeye çalışanlar açısından yaklaştıkları saptanmıştır. Entelektüel sermayenin diğer boyutları üzerinde yeterince durmamışlardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamına giren işletmelerin yetkilileriyle yaptığımız görüşmeler doğrultusunda; standart faaliyet raporları hazırladıklarını, ancak ilkelerden çok, hazırlanması yasal olarak zorunlu olan standart faaliyet raporları üzerinde durduklarını, çünkü bu raporların uluslararası ve ulusal bankaların kredi alabilmek (borçlanabilmek) için gerekli olduğunu, ayrıca devletin teşviklerinden ve yatırım indirimlerinden yararlanabilmeleri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Genel kanımız, standart faaliyet raporlarını hazırlayan bu işletmelerin faaliyetlerinde gayri resmi değil, resmi oldukları, ancak vergiden kaçınma konusunu iyi takip ettikleri yönündedir. Yaptığımız görüşmelerde ilkeler ve ilkelerin ne anlam ifade ettikleri konusunda katılımcılar, tatmin edici cevaplar vermek yerine; doğruluk, dürüstlük, iş ahlakı gibi kavramları kullanmayı tercih etmişlerdir. Öte yandan, kurumsallaşma açısından araştırma kapsamına giren işletme yöneticilerinin yeterli düzeyde olmadıkları kanısı tarafımızdan düşünülmektedir. Bunun nedeni; kurumsal yönetim ile kurumsallaşma arasındaki farkı açık ve net olarak ortaya koyamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerini destekleyip desteklemediği konusunda sorduğumuz sorulara verilen cevaplar doğrultusunda edindiğimiz intibaşudur:

- Stratejik işbirliklerinin başlamasında kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hazırlanan standart raporların taraflar arasında aynı dili konuşmaya yardımcı olabileceği üzerinde daha çok durulmuş, ancak stratejik işbirliklerinin taraflar için kalıcı ve verimli olmasını sağlayabilecek entelektüel sermaye birikimi,

kurumsal risk yönetimi, güven, uyumlu örgüt kültürü, sosyal sorumluluk anlayışı gibi konuların yeterince üzerinde durulmadığı düşünülmektedir. Bu da stratejik işbirliklerinin başlangıçta taraflar açısından verimli ve uzun ömürlü olması açısından yeterince değerlendirilmediği; kısa sürede maksimum kazançlı olması üzerinde durulduğunu düşünmemize neden olmuştur.

- Yaptığımız araştırmada saptadığımız bir diğer bulgu da, kurumsal yönetimin tüm paydaşlar açısından ele alınmamasıdır. Böyle bir sonuca varmamızın nedeni araştırma kapsamında görüştüğümüz yöneticilerin sosyal sorumluluğu hayır işleri olarak görmeleri, entelektüel sermayeye de çalışanlar açısından yaklaşımlarıdır. Bu anlamda entelektüel sermayenin diğer boyutları üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir.

SONUÇ

İşletmelerin değişen küresel ekonomi doğrultusunda daha iyi rekabet edebilmek için çeşitli yöntemlere başvurdıkları görülmektedir. İşletmelerin başvurdıkları yöntemlerden birisi ise ortaklık yapılarını değiştirmek olmuştur.

İşletmelerin ortaklık yapılarını değiştirerek çok ortaklı halka açık şirketler haline gelmesi doğrultusunda kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar incelenmeye başlanmıştır. Çok ortaklı halka açık işletmelerdeki yönetim yapısı uluslararası literatürde kurumsal yönetim (corporategovernance) olarak adlandırılmıştır.

Türkiye’de ‘corporategovernance’ kavramının Türkçe karşılığı olarak 2000’li yılların başında ‘kurumsal yönetişim’ ve ‘kurumsal yönetim’ kavramları kullanılmıştır. Söz konusu kavramlardan ‘kurumsal yönetim’ kavramı genel kabul görmeye başlamış ve yapılan hukuki, idari ve akademik çalışmalarda daha çok kullanılmaya başlanmıştır.

Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSAİD) Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanarak Aralık 2002 tarihinde yayınlanan ‘Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi’nde Dünya Bankası kaynak gösterilerek kurumsal yönetim; en geniş anlamda modern yaşamda insanların amaca ulaşabilmeleri doğrultusunda herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi; dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik katma değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır.

Geniş anlamda kurumsal yönetim; yönetim kurulu, pay sahipleri ve üst düzey yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı değerlendirilirken, bu üç kesim arasındaki ilişkilerin çerçevesi net olarak ortaya konulmalıdır.

Kurumsal yönetime etki eden teorik yaklaşımlar; ekonomi, muhasebe, finans, sosyoloji, psikoloji, hukuk, yönetim ve organizasyon gibi farklı alanlardan

kaynaklanmaktadır. Bu alandaki başlıca teoriler; vekâlet (agency) teorisi, işlem maliyeti ekonomisi (transactioncosteconomics) teorisi, hizmetkârlık (stewardship) teorisi, yönetim hegemonyası (managerialhegemoni) teorisi, paydaş (stakeholder) teorisi ve kaynak bağımlılığı (resource dependency) teorisidir. Bununla birlikte, vekâlet teorisi, işlem maliyeti ekonomisi teorisi ve paydaş teorisi bu alanı en derinden etkileyen başlıca teorik yaklaşımlardır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içerisinde ele almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır. Genel kabul gören yaklaşımlar çerçevesinde kurumsal yönetim ilkeleri; **şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk** olmak üzere dört ana ilkedен oluşmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin en etkin uygulandığı ülkeler, başta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir.

Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsal yönetim ile ilgili uygulamaları ileri düzeyde değildir. Söz konusu işletmelerin birçoğu patron işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak, halka açılarak BIST’te hisse senetleri işlem gören aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamalarını görmek mümkündür. Söz konusu uygulamaların birçoğunun düzenleyici ve denetleyici kurumların yaptıkları düzenlemelere uyum sağlayabilmek amacıyla yapıldığı söylenebilir. Bunun dışında, kurumsal yönetimin tüm gereklerini yerine getirmek konusunda istekli ve bu konuda oldukça mesafe almış Türk işletmelerini de görmek mümkündür.

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkması ve öneminin artmasıyla birlikte bu konuda yapılan akademik çalışmalar artmıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak birçok ülkede kurumsal yönetimle ilgili standartlar belirlenmiş ve kurumsal yönetim ilkeleri veya kodları adı altında hukuki düzenlemelere gidilmiştir. Söz konusu ülke düzenlemeleri dışında birçok ulusal ve uluslararası kuruluşlar da kendi kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamışlardır. Uluslararası düzeyde en çok kabul gören ve ülkeler tarafından en fazla referans kaynağı olarak kullanılan kurumsal yönetim ilkeleri OECD

tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004'te tekrar gözden geçirilerek vize edilen kurumsal yönetim ilkeleri olmuştur.

Kurumsal yönetimin önem kazanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Büyük işletmelerde yaşanan yolsuzlukların ve iflasların nedenleri arasında, bu işletmelerin kötü yönetilmesinin ilk sırada yer alması,
- Emeklilik fonları ve sigorta işletmeleri gibi kurumsal yatırımcıların fonlarını sermaye piyasasında yer almak istemelerin hisse senetlerine yönelmesi, yani pay sahipleri içinde kurumsal yatırımcıların oranının giderek artması,
- Kurumsal yatırımcıların, yatırım yapmak için kendilerini güvende hissettikleri işletmeleri tercih etmeleri,
- Aile şirketlerinin, kuşaklar boyu yaşayabilmesi için kurumsallaşmaları gerektiğinin bilincine varmaları,
- İletişim teknolojileri doğrultusunda kurumsal yönetim kapsamında oluşan bilgi birikiminin tüm dünyaya hızla yayılması,
- Ülkelerinde ekonomik istikrar isteyen kamu otoritelerinin, kurumsal yönetim alanında zorlayıcı düzenlemeler yapmaları.

Kurumsal yönetimin; pay sahipleri, hak sahipleri ve söz sahipleri açısından da çeşitli faydaları bulunmaktadır. Örneğin, yetki ve sorumlulukların belli olduğu ve çalışan haklarının güvence altında olduğu bir işletme çalışanlar için cazibe merkezidir. Böyle bir işletmede çalışmak ücretin yanı sıra büyük bir tatmin düzeyi de sağlayabilecektir. Kurumsal yönetimin işletmeler açısından faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Düşük maliyetli finansman olanakları,
- Kaynakların etkin kullanımı,
- Finansal hedeflere ulaşmada yüksek başarı,
- İşletmenin uzun süre yaşayabilmesi,
- Örgüt içi yolsuzlukların önlenmesi.

Uluslararası yatırımcıların yatırım yapmak için aradıkları şartların başında, ilgili işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı gelmektedir. Bu bağlamda, uluslararası yatırımcıların genellikle kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan işletmelere yatırımdan kaçındıkları ya da bu işletmelerde sahip oldukları hisse miktarlarını azalttıkları saptanmıştır.

Kurumsal yönetimin faydalarını ülke ekonomisi açısından aşağıda görüldüğü gibi değerlendirebiliriz:

- Ülke imajının iyileşmesi,
- Yerli fonların yurt dışına çıkışının önlenmesi,
- Yabancı doğrudan yatırımların artması,
- Sermaye piyasalarının gelişmesi ve ekonominin rekabet gücünün artması,
- Krizlerin daha az hasarla atlatılması,
- Kaynakların daha etkin dağılımı ve
- Daha yüksek bir refah seviyesine ulaşılması.

Yeni teknolojilere geçişlerin ve teknolojik gelişmelerin hızla artması birçok sektörde stratejik işbirliklerini başarı için kaçınılmaz kılmıştır. Bu da, maliyet temelli geleneksel işbirliklerinin (costdriven) bilgi yoğun (knowledgeintensive) işbirlikleriyle yer değiştirmesine neden olmuştur. Bu işbirliklerinin başlıca amacı, diğer tarafın organizasyon yapısını ve işleyişini öğrenmektir. İşletmenin bağımsızlığını ve örgütsel kimliğini kaybetmemesi için geçici bir süre için stratejik işbirliklerine başvurmaları gerektiği düşüncesi günümüzde artık geçerli değildir. Günümüzde gerçekleştirilen stratejik işbirliklerinin çok küçük bir oranı satın almalara veya birleşmelere dönüşmektedir. Bu nedenle stratejik işbirlikleri yeni ekonominin parçası ve örgütlenme türlerinden biri haline gelmiştir. Örneğin; Toyota, otomotiv sektöründe yer alan parça tedarikçileriyle yapmış olduğu uzun süreli stratejik işbirlikleri için bir ağ (network) kurmuştur.

Stratejik işbirliği; iki veya daha fazla işletmenin karşılıklı üstünlüklerini sürdürebilmeleri için belli maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını birleştirmeleri konusunda anlaşmalarıdır. Dünya genelinde en iyi 500 işletmeden her

birinin ortalama 60 stratejik işbirliği oluşturduğu saptanmıştır. Giriş ve çıkışların hızlı olduğu sektörlerde yaygın olarak stratejik işbirliklerine başvurulduğu belirlenmiştir. 2002 yılında General Electric farklı alanlarda 100'den fazla, IBM 400'den fazla, Oracle ise, 15.000'den fazla stratejik işbirliğine girmiştir.

İşletmelerin stratejik işbirliği oluşturma nedenleri dışsal ve içsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. İşletmeleri stratejik işbirliklerine yönlendiren dışsal nedenler; ekonomilerin serbestleşmesi, teknolojilerin tüm dünyaya yayılması, ürün ve hizmetlere olan müşteri talepleri ve rekabet baskısı gibi işletmenin dışında yani çevresindeki zorlayıcı etkenlerden kaynaklanmaktadır. İçsel nedenler ise şöyle özetlenebilir. İşletmeler yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler edinmek veya yeni teknolojileri kısa sürede kullanılır hale getirmek, üretim maliyetini düşürmek, sinerji yaratmak (stratejik işbirlikleri gerçekleştirerek tek başına elde edebilecekleri başarıdan daha fazlasını elde etmek) veya bazı ticari engelleri aşmak gibi nedenlerle stratejik işbirlikleri oluşturmaktadırlar.

Tüm stratejik işbirlikleri için geçerli olabilecek ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tüm stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla işletme arasında ortak fayda elde edebilmek için kendi kaynaklarını ortak kullanıma sundukları anlaşmalardır. Ortak kullanıma sunulan başlıca kaynaklar; teknoloji, iş gücü, müşteriler, markalar, sermaye, teçhizat olarak irdelenebilir.
- Stratejik işbirliğinin başlangıcında hiçbir surette yeni veya ayrı bir işletme meydana getirilmez. Bunun yerine, taraflar sadece ihtiyaç duydukları konuları veya gerçekleştirmek istedikleri faaliyetleri birbiriyle paylaşırlar.
- Stratejik işbirliklerinde işletmeler stratejik amaçlarına ulaşmayı işbirlikleri aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışırlar.
- İş yönetmek ve kazancı paylaşmak için ortak kararların alınması gereklidir.
- Stratejik işbirliğine giren işletmeler, işbirliği türüne bağlı olmaksızın bağımsız kalırlarken, işbirliği yapılan konuda sürekli olarak karşılıklı birbirine bağımlı olma özelliğine sahiptirler. Karşılıklı bağımlı olma denetim ve yönetim işinin

paylaşılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, stratejik işbirliklerinin yönetimi güçtür ve bu da, önemli yönetim ve koordinasyon giderlerine neden olur.

- Ortaklardan (stratejik işbirliğine giren taraflardan) her biri kendi yükümlülüklerini diğerinden bağımsız olarak yerine getirmektedir.
- Stratejik işbirlikleri sadece büyük projeler ve/veya işlerle ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük ya da küçük her faaliyet, iş ve çeşitli yönetim düzeylerindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde de işletmeler arası stratejik işbirliği yapılabilir.
- Stratejik işbirlikleri kısa veya uzun süreli olabilir.

Hızlı değişimlere sahne olan dünyamızda, stratejik işbirliklerinin değişime gereken hızda cevap verebilmesi ve küresel yayılmanın sağlanabilmesi için en etkin yol olduğu düşünülmektedir. Bu avantajların yanı sıra; belirsizliklerin çok olması, taraflar arasında çıkabilecek olası çatışmalar ve/veya sözleşmeye uygun hareket edilmemesi nedeniyle ortaklarının kurumsal performanslarının olumsuz yönde etkilenmesi yeni rakiplerin çıkması ve tam anlamıyla denetimin sağlanamaması gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin önemi; kurumsal risk yönetimi, örgütsel güven, kriz yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, entelektüel sermaye açısından ele alınarak incelenmiştir.

Kurumsal Risk Yönetimi; işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçlarıyla ilgili olarak kabul edilebilir güvence sağlamak doğrultusunda oluşturulmuş, işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer tüm çalışanları tarafından kabul edilmiş ve iç kontrolü de kapsayan belirli bir strateji çerçevesinde tüm işletmede uygulanan sistematik bir süreçtir.

Stratejik işbirliği anlaşmaları genellikle bir belirsizlik ve istikrarsızlık ortamında kurulurlar ve bugün anlaşma imzalayarak birlikte iş yapmaya başlayan işletmelerin bir süre sonra birbirlerine rakip olduklarını görmek mümkündür. Bu işbirliklerinde belirsizlik; ticari risk, teknolojik risk veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskler gibi farklı türden risklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yöneticiler stratejik işbirliklerinin bazı riskler taşıdığının farkında olmalı ve bu riskleri azaltacak, ortadan kaldıracak koruyucu yönetsel önlemler almalı yani risk yönetimi üzerinde önemle durmalıdırlar.

İşletmeler sürekli değişim, artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar, yasal zorunluluklar, gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörlerin yarattığı belirsizlikler ile mücadele etmek için etkin stratejik işbirliklerine ihtiyaç duymaya başlamıştır. Stratejik işbirlikleri, yeni yatırım yapmanın yüksek riskini azaltarak kurumsal risk yönetimi yapısının kurulmasına ve uygulamasına katkıda bulunurlar. Stratejik işbirlikleri kapsamında kurumsal risk yönetiminin faydaları 4 farklı eksenle ele alınabilir: sermayeye katılma, teknolojik yenilik, yönetime katılma, küçük işletme / hızlı büyüme.

Üst düzey örgütsel güven yaratan işletmelerde genellikle, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik işbirliklerinin daha güçlü, takım çalışmalarının daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, uyumu kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş tatminine ve algılanan örgütsel etkinliğe bağlıdır. Bu bağlamda; işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve iş tatminine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır. Tüm bunlar, stratejik işbirliklerinin başarısını destekleyen özelliklerdir.

Stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki güven işbirliği yaratır. İşbirliği her zaman güven ortamında gerçekleşmeyebilir; örneğin cezalandırma gibi caydırıcı önlemler nedeniyle de, stratejik işbirliklerinde işbirliğine gitme zorunluluğu yaşanabilir. Bu nedenle, her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez, ancak, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği stratejik işbirliğine giden işletmeler arasındaki güven ilişkisiyle

belirlenmektedir. Çünkü tarafların birbirlerine güvenmeleri veya güvenilir bulmaları, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmaktır ve böyle bir değerlendirme o işletme ile işbirliğine girmek için yeterli olabilmektedir. Stratejik işbirliklerine işlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerinin işbirliğine ne zaman ve ne şekilde gideceği biçimsel prosedürlerle belirlenir ki bu da kurumsal yönetimin bir gereğidir. Ancak bu prosedürler istenen işbirliğinin garantisi değildir. Stratejik işbirliklerinin yaşamının uzun sürebilmesi için, tarafların değerleri daha yoğun paylaşımları, olumlu tutumları ve sosyal ilişkileri geliştirmeleri, yardım etme ve isteme davranışlarını yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Sonuçta tüm bunlar, doğrudan ve dolaylı olarak stratejik işbirliğinin performans göstergelerinde somutlaşır. Sınırlı bir güven ortamında, tarafların ancak işbirliğini sürdürmeye yetecek kadar işbirliğine gidebilecekleri; özellikle yetersiz oldukları konularda yardım arama davranışından, karşı tarafa bağlı kalmayı tehdit olarak gördüklerinden kaçınabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu da doğal olarak, stratejik işbirliğinin beklenen performansının düşük olmasına neden olabilecektir.

Yönetim becerisi yüksek olan işletmeler daha az hasarla krizden çıkabilirler. İşleme krizden çıktığı zaman, yaşanmış olan sorunların ışığında kriz yönetim planı gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalı, karşılaşılabilecek yeni bir kriz öncesinde kullanılacak kriz yönetim stratejilerinin işlerliği artırılmalıdır. Krizin şiddetinin artmasında veya azalmasında etkili olabilecek yönetim stratejilerinin uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bunlardan birisi ve belki de en yaygın olarak uygulanan stratejik işbirlikleridir, çünkü kriz dönemlerinde stratejik işbirliği uygulayarak işletmeler krizi daha kolay olarak atlatabilmektedirler.

Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kurumsal yönetim arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve kurumsal yönetim düzeyi yüksek olan işletmelerin stratejik işbirliklerine daha açık oldukları düşünülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ülkemizde, genellikle “iyi niyetli” ve “hayırsever” girişimler olarak uygulanmaktadır.

İşletmenin kısa dönemde maksimum kar yerine uzun dönemde optimal kar anlayışının benimsemesinin ya da sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda stratejilerini ve politikalarını oluşturarak hedeflerini belirlemesinin kurumsal sosyal sorumluluk

anlayışına katkıda bulunacağı ve bunun da işletmenin kurumsallaşma düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kurumsal yönetim düzeyi yüksek olan işletmelerin genellikle stratejik işbirliklerine daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Entelektüel sermaye günümüzde artan belirsizlik, bilgi ihtiyaçları ve değişimle başa çıkmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Gerçekten de, günümüzde rekabet üstünlüğü, işletmelerin maddi ve mali kaynaklarından çok entelektüel sermayelerini nasıl yönettiklerine bağlıdır. Bir işletmeyi geleceğe taşımak; insan kaynağı tarafından yaratılan değerlerin, işletme stratejilerinin, örgüt yapısının, sistem ve süreçleri ile işletmenin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermayesinin etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır. Entelektüel sermayenin etkin yönetimi ve geliştirebilmesiyle işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Araştırmanın amacı kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine olan etkisini anlamaya çalışmaktır. Kurumsal yönetim ve stratejik işbirliği arasında doğrusal bir ilişki olduğu öngörülmeyle birlikte, kullanılan araştırma yönteminden (nitel araştırma) dolayı söz konusu doğrusal ilişki test edilememektedir. Bununla birlikte, araştırma için özellikle Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının ve söz konusu kuruluşların üst düzey yetkili kişilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece, hem Türkiye ekonomisine yön veren ve kurumsal yapının şekillenmesinde nispeten belirleyici; hem de binlerce kişiyi istihdam eden sanayi kuruluşlarımızın üst düzey yetkililerinin kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine bakış açısı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır.

Araştırmanın ana kütle çerçevesi Borsa İstanbul'da (BIST) 2012 - 2013 Yılında işlem gören 353 Büyük Sanayi Kuruluşu'ndan, İstanbul'da faaliyet gösteren kuruluşların Yönetim Kurulu Başkanı ya da şirketi temsil yetkisine sahip en üst düzey

yöneticileridir. Kamuya ait olup, İstanbul’da faaliyet gösteren sanayi kuruluşları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

BIST’te işlem gören 353 büyük sanayi kuruluşundan 101 tanesi (kamu hariç) İstanbul’da faaliyet göstermektedir. Araştırmanın örnekleme, görüşme talebini kabul eden 20 iş dünyasının temsilcisidir. Görüşme yapılan 20 iş adamı içerisinde yönetim kurulu başkanı olup aynı zamanda BIST içerisinde farklı isimler altında şirketi olan iş adamları da yer almaktadır. Dolayısıyla, 20 iş adamının 20 işletmeden çok daha fazla şirketi temsil ettiğini özellikle vurgulamak gerekir.

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, ‘görüşme formu yaklaşımı’ kullanılmıştır. Görüşme formu yaklaşımı, daha önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahip olunan bir görüşme türüdür. Sorular hazırlandıktan sonra, konusunda uzman olan kişilerle mülakat yapılmış ve soruların yeterliliği hakkında görüşleri alınarak; son şekline getirilmiştir.

Bu araştırmanın kısıtları şunlardır:

1. Araştırmanın kapsamı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 101 adet BIST’te işlem gören işletme ile sınırlıdır.
2. Bu işletmelerde çalışan yöneticilerle yapılan mülakat kayıtları sırasında elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Kurumsal yönetimin stratejik işbirliklerine olan etkisini kapsayan sorular, mülakatta yer alan değişkenler mülakatta alınan verilerle sınırlıdır.
4. Araştırmanın bir başka kısıtı da, mülakat yapılan katılımcıların faaliyette bulundukları sektörlerin, gruplandırma yapmak açısından yeterli olmamasıdır. Araştırmada her sektörden katılımcıya ulaşamadığı gibi, ulaşılanlar ise kendi içlerinde gruplandırılmak ve daha sonra birbiriyle sektörel olarak karşılaştırılmak açısından yeterli değildir.
5. Sorulara verilen cevaplar ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir, daha sonra sorulara verilen cevaplar yazıya aktarılırken Türk dili ve yazım kuralları açısından tarafımızdan konuşma dilinden yazı diline aktarılmıştır.

Araştırmaya dâhil olan yirmi (20) katılımcının stratejik işbirliği, kurumsal yönetim anlayışlarını, kurumsal yönetim ve stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere 15 soru yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevapların içerik analizine tabi tutulması sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Bu işletmelerin stratejik işbirliği yapma nedenleri şöyle sıralanabilir: “teknoloji ve finansman açısından güçlenme, yeni pazarlara girme, pazar payını artırma, marka itibarını sağlama, büyüme, kapasite artırımı, maliyet minimizasyonunu sağlama, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve ürün çeşitliliğini artırma”. Bu soruya iş adamlarının vermiş oldukları yanıtlar genel olarak ele alındığında ise; “pazar payı ve büyüme” kelimelerinin en çok kullanılan kelimeler olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların stratejik işbirliğine dair karşı işletmede aradıkları uygunluk kriterlerinin “aynı sektörde faaliyet göstermek, farklı coğrafyada itibarlı, güçlü bir işletme olmak, güçlü bir dağıtım kanalına sahip olmak, ileri teknoloji kullanmak veya ileri teknoloji kullanımına uygun olmak, belirli bir işletme büyüklüğüne ulaşmak, nitelikli ucuz işgücü, düşük üretim maliyeti ve yatırım maliyetine sahip olmak, güçlü işletme sermayesi ve güçlü bir finansal yapıya sahip olmak, katma değeri yüksek ürün üretmek, güçlü ve itibarlı bir yerel aktör olmak, kurumsal yönetime sahip olmak” olduğu söylenebilir.
- İşletmelerin cevaplarının, stratejik işbirliği ortağı ile daha öncesinde ticari iş ilişkileri mevcutsa “tedarikçi, müşteri ve rakip” rollerinde gerçekleştirildiğine işaret etmektedir.
- İşletmeler kurdukları stratejik işbirlikleri neticesinde “finansman ve (ileri) teknoloji, pazara giriş ve pazarlama, pazar payının artışı, pazarda veya sektörde liderlik, işletme sermayesinin güçlenmesi, maliyet minimizasyonu, maliyet avantajı, katma değeri yüksek ama üretimi zor yeni ürünleri üretebilmek, fiyat rekabeti, verimlilik ve müşteri memnuniyeti ve itibar artışı, satış sonrası hizmet” konularında rekabet avantajı elde ettiklerini dile getirmişlerdir.
- Söz konusu stratejik işbirlikleri sürecinin işletmelere “verimlilik artışı, büyüme, pazar payında artış, ürün çeşitliliği, maliyet minimizasyonu, uygun satış fiyatı ve

fiyat avantajı, karlılık artışı, tüketici güveni ve marka değeri artışı” olarak yansıdığı söylenebilir.

- İşletmelerin cevapları doğrultusunda hissedar haklarına ve hissedarlarına yönelik tutumlarının genel olarak “yasalar çerçevesinde, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve eşitlik ilkelerine” uygun olarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir.
- Paydaşlarla olan ilişkiler denildiğinde, “paydaşların bir güç unsuru olarak algılandığı, eşitlik, şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik gibi ilkeler doğrultusunda ilişkilerini düzenlediklerini, paydaşlara değer veren bir örgüt kültürünü benimseme çabası içerisinde oldukları” görülmektedir.
- İşletmelerin kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık konularındaki durumlarına ilişkin cevaplarının incelenmesi neticesinde; “yasal mevzuat ve yasadaki hükümler doğrultusunda hareket ettikleri, yani yasaya aykırı davranmadıkları; kamuoyunu bilgilendirdikleri, bilgilendirme işlemini yaparken de şeffaflık ilkesine önem verdikleri” dir.
- Bu işletmelerde “yönetim kurulunun var olduğu, yönetim kurulunun deneyimli yöneticiler ve işletmeyi iyi tanıyan çalışanlardan oluşturulduğu, yönetim kurulu yapısının ve sorumluluklarının yasalardaki düzenlemelere uygun olduğu” belirlenmiştir.
- Bu işletmelerden “bazılarının kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu çalıştığı, diğer bazılarının ise kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama çabası içerisinde olduklarını” anlaşılmaktadır.
- Bu işletmelerin “kurumsal yönetim uygulamaları ile sürdürdükleri stratejik işbirlikleri arasında bir ilişki olduğunu, kurumsal yönetim uygulamalarının bu tür işbirliklerine zemin hazırladığını belirttikleri” görülmektedir.
- Bu işletmelerin genelinin “kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliklerinde güveni artırdığına inandığı” görülmektedir.
- Bu işletmelerin “kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik işbirliklerinde riski azalttığına inandığı” görülmüştür. Buradan yola çıkarak, kurumsal yönetim uygulamalarına sahip işletmelerin dışarıdan daha az riskli faaliyet yürüten işletmeler olarak algılandıklarını, bu sebeple stratejik işbirlikleri oluşturmada avantajlı oldukları ileri sürülebilir.

- Bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun çeşitli sosyal projelerde yer aldığı, bizzat sosyal proje gerçekleştirmeyen ama yeşil üretime destek veren birkaç işletmenin yaptıkları üretim ve enerji tasarrufunu topluma karşı bir sosyal sorumluluk olarak değerlendirdiği, sosyal sorumluluk denilince işletmelerin daha çok “eğitim” ile ilgili projelere katılımının söz konusu olduğu görülmektedir.
- Bu işletmelerden bazılarının entelektüel sermaye yönetimi yaptıkları halde henüz entelektüel sermaye yönetimine ilişkin ayrı bir departmanlarının olmadığı, bu görevin işletmede var olan İnsan Kaynakları veya Finans departmanları tarafından gerçekleştirildiği, aynı zamanda bazı danışmanlık şirketlerinden destek alındığı görülmektedir.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlar şunlardır: araştırma yaptığımız işletmelerde kurumsallaşma düzeyi düşük fakat buna karşılık kurumsal yönetimle ilgili standart uygulamaların yapıldığını saptadık. Bu durumda karşımıza şöyle bir soru çıkıyor: kurumsallaşma düzeyi düşük işletmelerde kurumsal yönetim uygulanabilir mi? Bu sorunun cevabı Türkiye’de evet.

Araştırmamızdan elde edilen bir diğer önemli sonuç; kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve stratejik işbirlikleri arasında doğrudan bir ilişki var mı? Bu sorunun cevabı, araştırma yaptığımız işletmelerde kurumsallaşma ile stratejik işbirlikleri arasında doğrudan bir ilişki saptanamamıştır, ancak kurumsal yönetim ile stratejik işbirliği arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun nedeni bizce stratejik işbirlikleri yapabilmek için bu işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarını gerekli görmesinden kaynaklanmaktadır. Devlet de kurumsal yönetim ile ilgili standart uygulamalar konusunda yatırım teşvikleri, tahsisler ve benzeri gibi konularda ısrarcıdır. Bize göre Türkiye’de işletmelerin kurumsal yönetim düzeyi zorunlu olarak devlet tarafından düzenlendiği için işletmeler kurumsallaşma üzerinde değil kurumsal yönetim üzerinde durmaktadır. Bu durumda şöyle bir soru karşımıza çıkıyor: Stratejik işbirliklerinin düşük kurumsallaşma düzeyi ve zorunluluk nedeniyle gerçekleştirilen kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmesi ne derecede sağlıklıdır?

Yaptığımız araştırmada saptadığımız bir diğér bulgu, kurumsal yönetimin tüm paydaşlar açısından ele alınmamasıdır. Böyle bir sonuca varmamızın nedeni araştırma kapsamında görüştüğümüz yöneticilerin sosyal sorumluluğı hayır işleri olarak görmeleri, entelektüel sermayeye de çalışanlar açısından yaklaşmalarıdır. Bu anlamda entelektüel sermayenin diğér boyutları üzerinde yeterince durmadıkları görölmektedir.

KAYNAKLAR

- AFEP ve MEDEF, “TheCorporate of Listed Corporation”, http://www.ecgi.org/-codes/document/cg_oc03.pdf (Ekim 2003), Erişim Tarihi Ocak 2013.
- Akan Adnan, “Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık Kavşaktaki Türkiye”, **Deşifre Çözüm**, TÜSİAD, İstanbul, 2003.
- Argüden Y., “Entelektüel Sermaye”, **ARGE Danışmanlık Yayınları**, İstanbul 2005.
- Arthur A. Thompson Jr., Alonzo J. Strickland, **And Strategic Management: Concepts and Cases**, 12. Baskı, The McGraw-Hill, New York, 2001.
- Arthur Battram, **Karmaşıklıkta Yol Almak**, Zülfü Dicleli (çev.), Vol.11, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1999.
- ArvindParkhe, “Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances”, **Strategic Management in the Global Economy**, Vernon-Wortzeland Wortzel (Ed.), John Wiley & Sons, USA, 1997.
- Arvind V. Phatak, **International Dimensions of Management**, 4. Baskı, South-Western College Publishing, Ohio/USA, 1995.
- Berkman Ümit, “Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği”, 2000, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc> (12.11.20012)
- Besler S., Ertuğrul M. **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik**, 1. Basım, Beta Basım, İstanbul 2009.
- Birleşik Kod. TheCombinedCode On CorporateGovernance. Financial ReportingCouncil, [http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_Code_June_2008/Combined%20Code%20Web%20Optimized%20June%202008\(2\).pdf](http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_Code_June_2008/Combined%20Code%20Web%20Optimized%20June%202008(2).pdf) (Ekim 2012).
- Blais M., Adam R., Chong G., **Enterprise Risk Management – Framework**, Standards of Sounds Business and Financial Practices, Eylül 2011.
- Bontis N., Keow W., Richardson S., “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, **Journal of Intellectual Capital**, 2000.
- Brennan N., Connel B., “Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implication”, **Journal of Intellectual Capital**, 2002.

- Brouthers K.D., Brouthers E., Wilkinson T.J., “Strategic Alliances: Choose Your Partners”, **Long Range Planning**, 1995.
- Cadler Alan, **Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice**, 1.Baskı England, Kogan Page Limited, 2008.
- Cansızlar Doğan, “Kurumsal Yönetim ve Vergilendirme”, **İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Bölümü, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Serisi**, Temmuz 2004.
- Caroll Glenn R., Spiller, Pablo T., Teece David J., **Firms, Markets, and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective**, Edited By Glenn R. Carroll an David J. Teece, New York, Oxford University Press, 1999.
- Chaharbaghi K., Gripps S., “Intellectual Capital: Direction, Not Blind Faith”, **Journal of Intellectual Capital**, 2006.
- Charles W.L. Hill, **International Business - Competing in the Global Marketplace**, 3. Edition, New York: The McGraw-Hill Companies Inc., 2002.
- Charreaux Gerald, Wirtz Peter, “Corporate Governance in France”, **Virtuslterpress**, Şubat 2007.
- Coase R.H., “The Nature of the Firm”, **Economics: New Series**, Vol.4: 16, 1997.
- Coso, “Enterprise Risk Management - Integrated Framework”,
<http://www.coso.org/newsroom.htm> (2004).
- Çınar Z., “Entelektüel Sermaye”, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri-entelektuel-sermaye.thm> (2010).
- Dalyan Figen, Serpil Gökbel, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki” **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 2005.
- Daniele Archibugi and Bengt-AkeLundvall, **The Globalizing Learning Economy**, Oxford University Press, GB, 2002.
- Das K.T., Teng B.S., “Trust Control and Risk Strategic Alliances: An Integrated Frame Work” **Organization Studies**, 2001.
- Das T.K., Bing-Sheng Teng, “”Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process, **Journal of Management**, 1998.
- Das T.K., Bing-Sheng Teng, “A Risk Perception Model of Alliance Structuring”, **Journal of International Management**, 2001.

- David Ernst, Tammy Halevy, “When to Think Alliance”, **The McKinsey Quarterly**, 2000.
http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.asp?ar=9418L2=258L3=1
(13.04.2012)
- Davies Warnock, **Partner Risk-Managing the Downside of Strategic Alliances**, Purdue University, USA, 2001.
- Dekker H.C., “Control of Inter-Organizational Relationship: Evidence on Appropriation Concern and Coordination Requirements. Accounting”, **Organizations And Society**, 2004.
- Demir F.O., “Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi”, **FBE Journal**, 2008-2009.
- Demirbaş M., David W., “Resources and Equity Ownership in IJVs in Turkey”, *Thunderbird International Business Review*, Vol.48: 1, 2006.
- Donaldson Lex, Devid James H., “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, **Australian Journal of Management**, Vol. 16: 1, 1991.
- Ege İlhan, “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Finansal Açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi”, **KOBİ’lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu**, Muğla, Aralık 2004.
- Eisenhardt Kathleen M., “Agency Theory: An Assessment and Review”, **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, 1989.
- Eroğlu Alp Cengiz, “Sarbanes-Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına Getirdikleri”, **SPK, Meslek Personeli Derneği Dergisi**, Vol.7, 2003.
- Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- European Commission The EU Single Market, “European Corporate Governance Forum”, www.ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/ (2004).
- Fama Eugene F., Jensen Michael C., “Separation of Ownership and Control”, **Journal of Law& Economics**, Vol.26: 2, 1993.
- Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar : Türk İlaç Dağıtım Kanallıdan Bir Örnek”, **Yönetim**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Ekim 2003.

- Financial Reporting Council, “The Combined Code on Corporate Governance,” **FRC**, <http://www.frc.org.uk/Our-Work/CodesStandards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code.aspx>(2008).
- Firer S., Williams S.M., “Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.4: 3, 2003.
- Fred A. Kuglin with Jeff Hook, **Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies**, 1. Basım, Ernst & Young, USA, 2002.
- Freeman R. E., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 1994.
- Gary Hamel, Yves Doz and C.K.Prahalad, “Collaborate With Your Competitors - and Win”,**Strategy, Process, Content, Context - An International Perspective**,Bodde Wit and Ron Meyer (Ed.), 3. Baskı, North Yorkshire: Thompson, 2004.
- Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Guterman Alan S., **The Law of Domestic and International Strategic Alliances**, 1. Basım, Greenwood Publishing Group, USA 1995.
- Güçlü Hakan, **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi**, İMKB Yayını, Aralık 2010.
- Halis M., Gökgöz G.S., Yaşar Ö., ‘Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe bir Uygulama’, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007.
- Hart Oliver, “An Economist’s Perspective On The Theory of The Firm”, **Organization Theory: From Chester Barnard to The Present and Beyond**, Edited By Oliver E. Williamson, New York: Oxford University Press, 1995.
- Hasan Tutar, “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi”, **Hayat Yayınları Yönetim Dizisi**, 2000.
- Hasanefendioğlu Devrim, “Kurumsal Yönetim”, **Vergi Dünyası Dergisi**, Vol.275, Temmuz 2004.
- Haşit G., “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları**, Eskişehir 2000.
- Hearit K.M.ve Courtring J.L., “A Social Constructionist Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in the Audi 5000”, **Communication Studies**, 2003.

- Herbane B., “Crisis Management for Directors: Preparing for the Unexpected”, **CA Magazine**, Toronto 2002.
- Hesterly William S., Libeskind Julia, Zenger Todd R., “Organization Economics: An Impending Revolution In Organization Theory?”, **Academy of Management Review**, Jul 1990.
- Higgs Reports, Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors, **Stationery Office**, <http://www.berr.gov.uk/files/file23012.pdf> (Ekim 2012).
- Hiroshi Yasuda and Junichi Iijima, ‘Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry’, **Technovation**, 30 October 2003.
- Hittvedigerleri, **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**, South-West Cengage Learning, 2009.
- Hodge B. J, William P. Anthony and Lawrence M. Gales, **Organization Theory: A Strategic Approach**, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 1996.
- Hornby A.S., Gatenby E.V. ve Wakefield H., **Oxford English Dictionary, The Advanced Learner’s Dictionary of Current English**, 2. Edition, London: Oxford University Press, 1999.
- Huff L., Kelley L., “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, **Organization Science**, 2003.
- Hugh MacMillan and MahenTampoe, **Strategic Management**, Suffolk: Oxford University Press, 2000.
- Hüsnu Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Isabella A. Lynn, “Managing an Alliance is Noting Like Business as Usual”, **Organizational Dynamics**, 2002.
- Jackson M. Peggy, **Sarbanes-OxleyFor Small Business**, New Jersey, John Wiley&Sons, 2006.
- Jaffe David, **Organization Theory Tension and Change**, McGraw-Hill International Editions, New York, 2001.
- Jaffee David, **Organization Theory Tension and Change**, McGraw-Hill International Editions, New York, 2001.

- James D. Bamford, Benjamin Gomes-Casseres and Michael S. Robinson, **Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization**, 1. Baskı, John Wiley & Sons, San Francisco, 2003.
- James K. Shaw, **Strategic Management in Telecommunications**, Artech House Inc., Norwood /USA, 2000.
- Jay B. Barney, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2. Baskı, Pearson Education Inc., New Jersey, 2002.
- Jeffrey J. Reuer, “Collaborative Strategy: The Logic of Alliances”, **Mastering Strategy**, Tim Dickson (Ed.), Harlow: Pearson Education Limited, 2000.
- Jensen Michael C., “Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory”, **Corporate Governance At The Crossroads**, McGraw-Hill Companies, New York 2005.
- Jensen Michael C., Mackling William H., “Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, 1996.
- Jensen Michael C., **Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function, Corporate Governance At The Crossroads**, McGraw-Hill Companies, New York, 2005.
- Johannessen J., Olsen B. Olaisen J., “Intellectual Capital as A Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective”, **International Journal of Information Management**, 2005.
- John J. Wild, Kenneth L. Wild and Jerry C.Y. Han, **International Business**, 2. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 2004,
- Jones R. George J. “The Evolution of Trust and Cooperation; Implication For Teamwork and Tacit Knowledge”, **Academy of Management Review**, 1998.
- Jones Tomas M., Wicks Andrew C., “Convergent Stakeholder Theory”, **Academy of Management Review**, Vol. 24:2, Apr 1999.
- Julius Gould and William L. Kolb, **A Dictionary of the Social Sciences**, 1. Baskı, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, New Jersey, 1964.
- Kaen Fred R., Kaufman Allen, Zacharias Larry, “American Political Values and Agency Theory: A Perspective”, **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, 1988.

- Kahraman Cüneyt, **Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Kaler John, “Differentiating Stakeholder Theories”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 46, 2003.
- Karna J., Hansen E., Juslin H., “Social Responsibility in Environmental Marketing Planning”, **European Journal of Marketing**, Research Paper, 2003.
- Kayacan M., “Ulusal Sermaye Piyasalarımızda Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi ve Etik”, **İMKB Kurumsal Yönetim ve Etik Konferansı**, İstanbul, 2007.
- Kayalı Cevdet A., Yereli Ayşe N., Ada A., “Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi**, 2007.
- Knell Alex, “Corporate Governance - How to Add Value to Your Company: A practical Implementation Guide”, 1. Baskı, **CIMA Publishing**, England, 2006.
- Koç Özlem, Yavuz Nur, Yalın Pınar, “AB’nin Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama”, **Geleneksel Finans Sempozyumu**, MÜ Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve Bankacılık Ve Sigortacılık Yüksekokulu, 2004.
- Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2003.
- Kosnik Rita D., “Greenmail: A Study on Board Performance In Corporate Governance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.32: 2, 1987.
- Kurt Mustafa, Murat Kayacan, **Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı**, Gazi Kitapevi, Ankara 2007,
- KYD, “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, **KYD Yayınları**, İstanbul 2005.
- KYD, “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası”, **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları**, İstanbul 2005.
- Lashinger K.S.H., J. Finegan, “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, **Nursing Economics**, 2005.

- Leliaert P.J.C., Candries W., Tilmans R., “Identifying and Managing IC: A New Classification”, **Journal of Intellectual Capital**, 2003.
- Lewicki R.J., Bunker B.B.; “Developing and Maintaining Trust In Work Relationships”, Roderick M. Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), “Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research”, **Saga Publication**, 1996.
- Luecke R., **Kriz Yönetimi**, Çev. Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2009.
- Mallin Christine A. **Handbook on International Corporate Governance Analysis**, 1. Basım, Edward Elgar Publishing, İngiltere 2010.
- Mallin Christine A., “The Relationship Between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure”, **Selected Issue in Corporation Governance**, OECD, New York, 2003.
- Mallin Christine A., **Corporate Governance**, Oxford University Press, 2004.
- Marc U. Douma, Jan Bilderbeek, Peter J. Idenburg and Jan Kees Looise, “Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit”, **Long Rime Planning**, 2000.
- Marr B., Moustaghfir K., “Defining Intellectual Capital: A Three Dimensional Approach”, **Management Decision**, 2005.
- Martin-de-Casto M., Delgado-Verde M., Lopez-Saez P., “Towards an Intellectual Capital-Based View of the Firm Origins and Nature”, **Journal of Business Ethics**, 2010.
- Mary Coulter, **Strategic Management in Action**, 2. Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2002.
- Masoon Robert Tempest. “Executive Motivations, Earnings, and Consequent Equity Performance”, **Journal of Political Economy**, Dec 1979.
- Mayer R., Davis J.H. ve Schoorman F.D., “An Integration Model Of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 1995.
- McKinsey & Company, “Global Investor Opinion Survey On Corporate Governance”, **McKinsey & Co. Publications**, Chicago, 2002.
- Mehmet Eryılmaz, “Stratejik İttifaklar ve Bu İttifaklar İçerisinde Sanal Takımların Yeri”, **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Zeyyat Sabuncuoğlu (Derleyen), Ezgi Kitabevi, Bursa 2002.
- Millstein I. M., “Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets”, **OECD Publications**, 1998, s.3, <http://oecd/daf/governance.htm>
- Millstein Ira, “Corporate Governance: The Role Of Markets Forces”, **OECD Observer**, 2000.

- Mitchell Lee Marks and Philip H. Mirvis, **Joining Forces - Making One Plus One Equals Three In Mergers, Acquisitions and Alliances**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998.
- Mizruchi Mark S, “Who Controls Whom? An Examination of The Relation Between Management and Boards of Directors In Large American Corporations”, **Academy of Management Review**, Vol.8: 3, 1993.
- Monks Robert, Minnow Nell, **The Directors New Clothes, Corporate Governance At The Crossroads**, Ed. By Chew Donalds H. and Gillian Stuart L., The McGraw Hill, New York 2005.
- Mueller Dennis C., “The Anglo-Saxon Approach to Corporate Governance and Applicability To Emerging Markets”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 14:4, 2006.
- Muth Melinda M, Donaldson Lex, “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 6:1, 1998.
- Nicholson Gavin, Kiel Geoffrey C., “A Framework For Diagnosing Board Effectiveness”, **Corporate Governance: International Review**, 2004.
- Nieves Arranz Pena, Juan Carlos Fernandez de Arroyabe, **Business Cooperation from Theory to Practice**, Antony Rowe Ltd Publishing, Cippenham/GB, 2002.
- Norton Rose, “GermanStock Corporation Act-Aktiengesetz”, çev. Norton Rose, <http://www.nortonrosefulbright.com/files/german-stock-corporation-act-2010-english-translation-pdf-59656.pdf> (Aralık 2011).
- Oviatt Benjamin M., “Agency and Transaction Cost Perspectives On The Managers Shareholder Relationship: Incentives For Congruent Interests”, **Academy of Management Review**, Apr. 1988.
- ÖğütAdem, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayım Dağıtım, 2003.
- Ölçer F., Şanal Musa., “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi”, **Ç.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.16:1, 2007.
- Öncü M.A., “Entelektüel Sermaye ile İlgili Kavramsal bir Değerlendirme”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004.
- Özalp İnan, H. Zümrüt Tonus, “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Michell-Agle-Wood veCaroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının

- İncelenmesi” **22-24 Mayıs 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 2004.**
- Özilhan Tuncay, “Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık-Kavşaktaki Türkiye”, **Deşifre Çözüm, TÜDAİD; Mayıs 2003.**
- Özsoy Zeynep, **Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kuruları**, İmge Kitapevi Yayınları, Nisan 2011.
- Paksoy A.Ç., **Türkiye’de Halka İlişkiler Uygulamaları**, Rota Yayınları, İstanbul 1999.
- Parkinson J., Kelly G., “The Combined Code on Corporate Governance”, **The Political Quarterly**, Vol.70: 1, 1999.
- Patrick K, Bernd B., “Corporate Governance and Corporate Performa’s: A German Perspective”, **International Journal of Management Cases**, Vol.13: 3, 2011.
- Paul U. veDiğerleri, **International Corporate Governance After Sarbanes-Oxley**, 1. Basım, John Wiley & Sons, Inc., ABD 2006.
- Pears John A., Zahra Shaker A., “Board Composition From A Strategic Contingency Perspective”, **Journal of Management Studies**, Vol. 29:4, 1992.
- Pearson C.M., Clair J.A., “Reframing Crisis Management”, **The Academy of Management Review**, Vol.: Şubat 1998.
- Pearson C.M., Mitroff I.I., “From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management”, **Academy of Management Executive**, 1993.
- Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, (çev.) BirtaneKaranakçı, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000.
- Pfeffer Jeffrey, “Size and Compositions of Corporate Board of Directors: The Organization and Its Environment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17: 2, 1972.
- Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald R., **External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, 2003.
- Pierre Dussauge and Bernard Garette, **Cooperative Strategy Competing Successfully Through Strategic Alliances**, John Wiley & Sons, England 1999.
- Randal K. Morck, **A History of Corporate Governance Around The World: Family Business Group to Professional Managers**, A National Bureau of Economic Research Conference Report, 1. Basım, The University of Chicago Press, Chicago 2007.

- RefikCulpan, **Global Business Alliances Theory and Practice**, Greenwood Publishing Group Inc., New York 2002.
- Ribstein E. Larry, “Accountability and Responsibility in Corporate Governance”, **Notre Dame Law Review, University of Dame Publication**, Indiana-USA 2002.
- Ring P.S., Andrew H. Van De Ven, “Structuring Cooperation Between Organizations”, **Strategic Management Journal**, 1992.
- Rugman Alan M., Thomas L. Brewer, **The Oxford Handbook of International Business**, Oxford University Press, 2001.
- Salmon Walter J., “Crisis Prevention: How To Gear Up Your Board”, **Harvard Business Review On Corporate Governance**, Harvard Business Scholl Press, Boston 2000.
- Sandıkçıoğlu Ayça, **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirilmesi**, SPK Yeterlilik Etüdü, Kasım 2010.
- Saruhan Şadi Can, Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik-İşletmelerde Soyut-Somut Değerler ve Performans Değerleme Kriterleri**, 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, Yayın Nu. 529/762, 2004.
- Saruhan Şadi Can, **Yönetimde Güncel Yaklaşımlar**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2012.
- Sermaye Piyasası Kurulu, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri**” SPK, Temmuz 2003.
- Shaw R.B., “Trust In Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern”, **Jossey-Boss Publishers**, 1997.
- Silver, Devid A.,**Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, (Çev. Naz Türer), Form Yayınları, İstanbul 1990.
- Skinner Andrew, **Smith Adam, 1723-1790, The Wealth of Nations: Books I-Iii / Adam Smith; With An Introduction By Andrew Skinner**, Penguin Group, London 1997.
- SPK, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, Ocak 2005. <http://www.spk.gov.tr> (Şubat 2013).
- Stephan J. Porth, **Strategic Management**, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Stiles Phillip, “The Impact of The Board On Strategy: An Empirical Examination”, **Journal of Management Studies**, Vol. 38: 5, 2001.

- Strenger C., “Corporate Governance Standards: The Importance of Compliance and Main Issues in Germany”, **World bank/OECD The Global Corporate Governance Forum**, Mayıs 2010.
- SundaramAnant K., Inkpen Andrew, “The Corporate Objective Revisited”, **Organization Science: A Journal of The Institute of Management Science**, Vol. 15:3, 2004.
- Swart J., “Intellectual Capital: Disentangling an Enigmatic Concept”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.7: 2, 2006.
- Tan H., C.S. Tan, “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 2000.
- Tekgöl E., “Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası”, **Referans Gazetesi**, Kasım 2007.
- Theaker A., **Halka İlişkiler El Kitabı**, (Çev.) Murat Yaz, Mediacat Yayınları, İstanbul 2006.
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 9. Basım, Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Thorton G., “En ERM Framework: Developing Effective Risk Management”, **Corporate Governor Series**, 2003.
- Toffler Alvin and TofflerHeidi, **YeniBirUygarlıkYaratmak: ÜçüncüDalğanınPolitikası**, ZülfüDicleli (çev.), İnkilapKitapevi, İstanbul, 1996.
- Tony Morden, **Introduction to Business Strategy - A Strategic Management Approach**, 2. Baskı, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead 1999.
- Turnbull Shann, “Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol.5: 4, 1997.
- Tüncel Kürşat, **Risk Sermayesi Finansman Modeli**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Ankara 2006.
- Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *işbirliği*
- Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *kartel*,
- Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *konsorsiyum*,
- Türkiye Bankalar Birliği, **Şeffaflık ve Sorumluluk Uluslararası Mali Krizler**, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları, Kasım 1999.
- Türkiye Kurumsal Yatırım Derneği, **Kurumsal Yönetim Nedir?**,
<http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={86261A44-1AFD-41AB-85CC-911EA9DEAD8E}>.

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, **Türkiye, Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim**, Haziran 2007.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ocak 2005, <http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf>(Mayıs 2012).
- TÜSİAD, “**Avrupa Birliği Şirketler Hukukundaki Son Gelişmeler**”, TÜSİAD Şirket İşleri Bülteni, Vol.2, Nisan 2007.
- TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-06-285, Haziran 2000.
- TÜSİAD, **Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi**, Aralık 2002 <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/>, Mayıs 2012.
- Tüzin İ.K., “Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık 2006.
- U.S. Securities and Exchange Commission, **Policy Measurements To Rebuild Confident In Financial Markets and to Improve Governance of and By Institutional Investors-USA: Recent Corporate Governance Development**, ABD, Nisan 2003.
- Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye İçin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996.
- Vishwanth T., Kaufmand D., “Toward Transparency in Finance and Governance”, **The World Bank Working Paper**, 1999.
- Waring K., Pierce C., **The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide**, Institute of Directors, Kogan Page Ltd., 2005.
- William Bergquist, Julie Betwee and David Meuel, **Building Strategic Relationships, How to Extend Your Organization’s Reach Through Partnerships, Alliances, and Joint Ventures**, 1. Basım, Jossey-Bass mc. Publishers, San Francisco 1995.
- Williamson Oliver E., “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives” **Administrative Science Quarterly**, Jun 1991.
- Williamson Oliver E., **Transaction Cost Economics and Organization Theory**, Organization Theory: From Chester Barnard To The Present and Beyond / Edited By Oliver E. Williamson, Oxford University Press, New York 1995.

- Williamson Oliver, “Comparative Economics Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, **Administrative Science Quarterly**, Jun 1991.
- Yaghoubi N.M., Kazemi M., Moloudi J. “Review of Relationship Between Organizational Intelligence and Intellectual Capital”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 2010.
- Yağlı M., “Entelektüel Sermayenin Ölçümlenmesi Üzerine Eleştirel bir Yaklaşım”, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/entelektuel-sermaye.htm>
(15.08.2012)
- Yves L. Dozand Gary Hamel, **Alliance Advantage The Art of Creating Value Through Partnering**, Harvard Business School Press, Boston 1998.