

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



İŞLETME YÖNETİMİNDE KURUMSALLAŞMANIN KARLILIĞA
ETKİLERİ VE SEKTÖR UYGULAMASI: TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cumhur ÖMEROĞLU

(Y1212.040051)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ

Haziran , 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040051 numaralı öğrencisi **Cumhur ÖMEROĞLU**'nun "İŞLETME YÖNETİMİNDE KURUMSALLAŞMANIN KARLILIĞA ETKİLERİ VE SEKTÖR UYGULAMASI: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.06.2017 tarih ve 2017/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **Öğretim Üyesi** Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **Yaklaşık** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :15/06/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletme Yönetiminde Kurumsallaşmanın Karlılığa Etkileri ve Sektör Uygulaması: Telekomünikasyon Sektörü” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(15/06/2017)

Cumhur ÖMEROĞLU

Anneme ve Babama

ÖNSÖZ

Bu araştırma sürecinde birçok kişinin ve kurumun desteğini gördüm. Öncelikle araştırma süresince yardım ve desteğini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ'a bu araştırma süresince benimle birlikte çalışan, desteğini esirgemeyen aileme, teşekkür ederim.

Haziran, 2017

Cumhur ÖMEROĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1 GİRİŞ	1
2 KURUMSALLAŞMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1 Kurumsallaşmanın Tanımı	4
2.2 Kurumsallaşmayı Günümüzde Gerekli Kılan Faktörler.....	5
2.3 Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler	7
2.4 Kurumsallaşmanın Bileşenleri.....	9
2.5 Kurumsallaşma Süreci.....	11
2.6 Kurumsallaşmanın Önemi	15
3 KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	17
3.1 Kurumsal Yönetimin Tanımı.....	17
3.2 Kurumsal Yönetimin Amacı.....	19
3.3 Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	22
3.3.1 Şeffaflık.....	22
3.3.2 Hesap Verebilirlik	23
3.3.3 Sorumluluk.....	23
3.3.4 Eşitlik	24
3.4 Kurumsal Yönetimi Gerekli Kılan Faktörler.....	26
3.5 Kurumsal Yönetimin Sonuçları.....	28
3.6 Kurumsal Yönetimle İlgili Uygulamalar	32
3.7 Kurumsal Yönetimin Önemi	35
4 KURUMSALLAŞMA KARLILIK İLİŞKİLERİ.....	37
4.1 Şirketlerde Karlılık Oluşturan Faktörler.....	37
4.2 Şirket Yönetiminin Karlılığa Etkileri	40
4.3 Kurumsal Şirketlerde Karlılık ve Halka Açılma İlişkileri.....	43
4.4 Kurumsal Yönetim Endeksi.....	44
5 ARAŞTIRMA.....	45
5.1 Araştırmanın Amacı	45
5.2 Araştırmanın Önemi	45
5.3 Araştırmanın Yöntemi	45
5.4 Araştırmanın Problemi	46
5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	46
5.6 Evren ve Örneklem.....	46
5.7 Bulgular	46
6 TARTIŞMA.....	67
7 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70

KAYNAKLAR	74
ÖZGEÇMİŞ.....	79

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Kurumsallaşma ile İlgili Yapılan Çalışmalar	5
Çizelge 2.2: Kurumsallaşmanın Boyutları.....	10
Çizelge 3.1: Kurumsal Yönetim Tanımları	18
Çizelge 3.2: Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Gelişimi	32
Çizelge 3.3: Dünyadan Kurumsal Yönetim Örnekleri	33
Çizelge 3.4: Kurumsal Yönetim ve Geleneksel Yönetim Karşılaştırması	35
Çizelge 4.1: Karlılık Politikası ile İlgili Araştırmalar	38
Çizelge 4.2: Şirket Yönetiminin Karlılık Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hesaplamalar	41
Çizelge 4.3: Başlıca Oranlar ve İlişkili Hesaplama Yöntemleri.....	42
Çizelge 5.1: Türkcell Konsolide Kar / Zarar	47
Çizelge 5.2: Türkcell Konsolide Finansal Durum	48
Çizelge 5.3: Türk Telekom Konsolide Kar / Zarar	49
Çizelge 5.4: Türk Telekom Konsolide Finansal Durum.....	50
Çizelge 5.5: Türkcell Grubu: Finansal Özet	52
Çizelge 5.6: Türk Telekom Kar Dağıtım Tablosu 2015	55
Çizelge 5.7: Türk Telekom Özet Bilanço 2015	56
Çizelge 5.8: Türk Telekom Özet Gelir Tablosu 2015	57
Çizelge 5.9: Diğer Ülkeleri de İçerecek Şekilde Türkcell Finansal Tablo Dipnotları	61
Çizelge 5.10: Türk Telekom Genel Bilgiler 2	63
Çizelge 5.11: Türk Telekom Hisse Senetleri Hakkında Genel Bilgiler.....	65
Çizelge 5.12: Türkcell Hisse Senetleri Hakkında Genel Bilgiler	66

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Kurumsallaşma Sürecinin Aşamaları	12
Şekil 2.2: Kurumsallaşma Süreç Modeli	14
Şekil 3.1: Kurumsal Yönetimden Beklentiler.....	21
Şekil 3.2: Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	25
Şekil 3.3: Kurumsal Yönetiminin Tarafları	27
Şekil 3.4: Kurumsal Yönetimin Ekonomik Etki Kanalları.....	29
Şekil 3.5: Kurumsal Yönetimin Sonuçları.....	31
Şekil 5.1: 2014 ve 2015 Yılları Türkcell Grubu Finansal Özeti.....	53
Şekil 5.2: Türkcell Karlılık Grafikleri	53
Şekil 5.3: Türk Telekom Kurumsal Risk ve Fırsat Yönetimi Yapısı	58
Şekil 5.4: Türk Telekom Kurumsal Risk ve Fırsat Yönetimi Süreci.....	59
Şekil 5.5: Türkcell Genel Bilgiler 1.....	60
Şekil 5.6: Türk Telekom Genel Bilgiler 1	62

İŞLETME YÖNETİMİNDE KURUMSALLAŞMANIN KARLILIĞA ETKİLERİ VE SEKTÖR UYGULAMASI: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

ÖZET

Kurumsallaşmanın sağlanması, günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir olması açısından gereklidir. Bu çalışmanın temel amacı, işletme yönetiminde kurumsallaşmanın karlılık üzerindeki etkilerini telekomünikasyon sektörü özelinde belirlemektir. Telekomünikasyon sektöründe kurumsallaşmanın karlılığa olan etkileri belirlenirken literatür taraması yöntemi ve örnek işletmelerin paylaştığı verilerin değerlendirilmesi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kurumsallaşma ile karlılık arasındaki ilişkinin doğru orantılı bir şekilde olduğunu, bunun telekomünikasyon sektörü için geçerli olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşmanın sağlanmasının karlılığın yanı sıra işletme performansının bütününe etkilediği, çalışmanın sonuçlarından bir diğeridir. Araştırmaya konu olan işletmelerin paylaştığı verilerin güvenilir olduğunun kabul edilmesi ve işletmelerdeki yetkili kişiler ile görüşme gerçekleştirilememiş olması, çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsallaşma, Kurumsal yönetim, Karlılık, Telekomünikasyon sektörü.*

**EFFECTS ON THE PROFITABILITY OF INSTITUTIONAL
DEVELOPMENT IN BUSINESS MANAGEMENT AND SECTOR
APPLICATION: TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

ABSTRACT

Provision of institutionalization is necessary for survival and sustainability of today's business. The main purpose of this study is to determine the effects of institutionalization in business management on profitability in the telecommunication sector. While the effects of institutionalization on profitability are determined in the telecommunication sector, literature survey method and sample enterprises data are utilized. The result show that the relationship between institutionalization and profitability is in direct proportion, indicating that this applies to the telecommunications sector. The acceptance of the fact that the data shared by the research subject is reliable is boundary of the work.

Keywords: *Instituionalization, Corporate governance, Profitability, Telecommunication sector*

1 GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için kurumsal bir yapıya sahip olmaları, yani kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aksi takdirde rakiplerin gerisinde kalınacak olması işletme yönetiminin temel hedefleri arasında kurumsallaşmayı sağlamanın yer almasını beraberinde getirmiştir. Bu durum böyle bir çalışmanın hazırlanmasının nedenlerinden birisidir.

Bu çalışmanın temel amacı işletme yönetiminde kurumsallaşmanın karlılığa etkilerini belirlemektir. Kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği etkiler telekomünikasyon sektörü özelinde gerçekleştirilerek bir araştırma yapılacaktır. Böylece literatürde elde edilen verilerin bir araştırma örneği ile desteklenmesi planlanmaktadır. Hızlı bir şekilde gelişim göstermesi ve rekabet faktörleri sebebiyle telekomünikasyon sektörü incelemesi tercih edilmiştir.

Kurumsallaşmayı sağlamanın işletme yönetimine yansımalarının değerlendirileceği çalışma dört bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölümde kurumsallaşmanın kavramsal çerçevesinin açıklanması için araştırma yapılacaktır. Bu amaçla kurumsallaşmanın anlamı, nelerden etkilendiği, neden önemli olduğu, hangi aşamaları içerdiği gibi sorulara yanıt aramak suretiyle ilerleme kaydedilecektir.

İkinci bölümde kurumsal yönetimin kavramsal çerçevesi hakkında değerlendirmelerde bulunulacaktır. Günümüz dünyasında giderek daha yaygın bir şekilde kullanılan kurumsal yönetimle ilgili ulaşılabilecek olan veriler bu yönetim yaklaşımının içeriğinin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Kurumsal yönetimle ilgili yapılacak olan incelemede kurumsal yönetimin hangi amaçları içerdiği, nelerin kurumsal yönetimi gerekli kıldığı, kurumsal yönetimde hangi ilkelerin bulunduğu, kurumsal yönetim yaklaşımında ne tür uygulamaların yer aldığı gibi soruların cevaplanması için incelemeler gerçekleştirilecektir. Böylece kurumsal yönetimin sahip olduğu kapsam belirlenmiş olacaktır.

Çalışmanın odak noktası kurumsallaşma ve karlılık ilişkisi olarak belirlenmiştir. Bu nedenle kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin karlılık üzerindeki etkilerini ayrı bir başlık altında değerlendirmek gerekli görülmüştür. Araştırma bölümüne geçilmeden önce literatür bölümünde kurumsallaşma ve karlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak, çalışmanın temel araştırma konusuna giriş niteliği taşıyacak olması bakımından önemlidir.

Kurumsallaşma ile karlılık arasındaki ilişki, çalışmanın üçüncü bölümünü meydana getirmektedir. Karlılığın kurumsallaşmadan ne şekilde etkilendiğini belirlemek amacıyla ilk olarak şirketlerden karlılığı oluşturan faktörlerin belirlenmesi için bilgi verilecektir. Bu sayede hangi faktörler özelinde değerlendirme yapılması gerektiği belirlenmiş olacaktır.

Şirketin yönetim biçiminin karlılık üzerindeki etkileri, üçüncü bölümdeki bir diğer önemli araştırma konusudur. Şirketin yönetilmesi sürecinde benimsenen yönetim tarzından müşterilerle kurulan ilişkilere kadar uzanan süreçlerin tamamında şirket yönetiminin karlılık üzerindeki etkilerini açıklamak, bu incelemeyle birlikte mümkün olacaktır. Şirket yönetiminin karlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ile birlikte şirketlerin bu konuya ilişkin atacağı adımlar ve alacakları önlemler hakkında bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

Karlılık ve kurumsallık ilişkisi kapsamında ele alınacak olan konulardan bir tanesi de kurumsal şirketlerin halka açılma ilişkileri ile karlılık arasındaki etkileşimdir. İçinde bulunulan dönem itibariyle kurumsal şirketlerin halka açılma girişimlerinin karlılık üzerindeki etkileri belirlendiğinde çalışmanın literatür kısmı da tamamlanmış olacaktır. Bunun sonrasında kurumsal yönetimle ilgili telekomünikasyon sektörü incelemesine geçilecektir.

İşletme yönetiminde kurumsallaşmanın karlılığa etkisinin etkileri ile ilgili sektör uygulamasının yapılacağı araştırma bölümünde telekomünikasyon sektörü özelinde araştırma yapılacaktır. Böylece telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olmalarının karlılık üzerinde ne şekilde ve ne düzeyde etki gösterdiği konusunda bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kısımda ulaşılabilecek olan verilerin kurumsallaşmayı sağlamanın karlılıkla ilgili süreçler üzerinde etkisini gösterme biçimine ilişkin çıktılar sunmasına yönelik beklentiler mevcuttur.

Yapılacak olan literatür taraması ve sektör incelemesinin ardından edinilen bilgiler, sonuç ve öneriler bölümünde detaylı bir şekilde yorumlanacaktır. Kurumsallaşmayı sağlamanın işletmenin karlılığı üzerindeki etkileri bakımından tavsiyeler de aynı bölümde yer alacaktır. Bu açıdan bakıldığında, bu tarz bir çalışmanın hazırlanması ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve karlılıkla ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

2 KURUMSALLAŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsallaşmanın kavramsal çerçevesinin araştırılmasına ayrılmış olan bu bölümde kurumsallaşmanın tanımı, kurumsallaşmayı günümüzde gerekli kılan faktörler, kurumsallaşmayı etkileyen faktörler, kurumsallaşmanın bileşenleri, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın önemi gibi konu başlıkları açıklanacaktır. Sıralanan başlıkların araştırılması ile birlikte kurumsallaşmanın kavramsal çerçevesinin belirlenmiş olacağı düşünülmektedir.

2.1 Kurumsallaşmanın Tanımı

“Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir” (Kiracı ve Alkara, 2009: 174). Bu yalın tanımdan anlaşılacağı üzere kurumsallaşma kavramı, işletmelerin bir takım kurallar etrafında yönetilmesini ifade etmektedir. İşletmenin içinde yer aldığı süreçlerin karmaşık yapısı, kurumsallaşma gereksinimini meydana getiren temel husustur.

Sahip olduğu kapsam bakımından kurumsallaşma kavramı; “Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesiyle ilgili olup süreçleri ve yükümlülükleri içermektedir. Bu yükümlülükler, iş çevresi aktörlerinden topluma kadar uzanmaktadır” (Çakıcı ve Özer, 2008: 42) olarak tanımlanmaktadır. Anlaşılacağı üzere kurumsallaşma kavramının içeriğinde işletmenin iç ve dış çevresinin yer alması söz konusudur. Bu da kurumsallaşmanın geniş bir kapsama sahip olması sonucunu doğurmaktadır.

Süreç yaklaşımına göre kurumsallaşma kavramı ise; “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir” (Karavardar, 2011: 159-160). Buradaki tanım kurumsallaşmanın işletme içerisinde prosedürleri yürürlüğe koyması ve dış çevreyle olan etkileşimlere odaklanarak kurumsallaşma kavramını bir süreç olarak değerlendirmektedir.

“Kurumsallaşma; bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi olarak tanımlanabilmektedir” (Büte, 2010: 7). Kurumsallaşmanın bu tanımında kurumsallaşma ile ilgili hususların uygulanmasının yanı sıra günümüzdeki yönetim yapısını uyum sağlamanın önemine değinilmiştir. Bu tanım kurumsallaşma ile ilgili diğer tanımlara oranla daha geniş bir kapsama sahiptir.

Bu kısımda kurumsallaşmayı tanımlamak amacıyla yer verilen bilgiler, kurumsallaşmada insan kaynaklarının belirleyici roller üstlendiğini göstermektedir. Bunun yanında kurumsallaşmanın işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma bir işletme için kişilerden bağımsız bir şekilde standartlara sahip olmak anlamına gelmektedir (Alkış ve Temizkan, 2010: 75). Çalışmanın bu kısmında verilen bilgiler de bu ifadeyi destekler nitelikte görünmektedir.

2.2 Kurumsallaşmayı Günümüzde Gerekli Kılan Faktörler

Kurumsallaşmayı gerekli kılan faktörler kapsamında geçmişte kurumsallaşma ile ilgili yapılan kurumsallaşma şekli ve örgütsel amaçların yer aldığı aşağıdaki tablo üzerinden ilerleme kaydedilecektir.

Çizelge 2.1: Kurumsallaşma ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Sene	Konuyu İnceleyenler	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşmanın Şekli	Örgütsel Amaç
1977	Zucker	Sosyal Düzenin Oluşması	Farklı bireylere öğreterek aktarım	Uygunluk
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal Düzenin Oluşması	Ortak yargılar oluşturarak	Meşruiyet, Verileri Arttırma
1983	Di Maggio ve Powell	Adaptasyon Amacı	Kazanım elde eden rakipleri örnek alarak	Belirli Bir Yol Haritası Çizme
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve Normatif Etkileri Dengeleme	Çevreyi kurumsallaştırarak	Çıkarların Korunması

Kaynak: Apaydın, 2009: 4.

Çizelge 2.1’de yer alan veriler kurumsallaşmanın gerekliliği açısından yorumlanacak olduğunda ilk başlarda kurumsallaşmanın işletmelerde denge sağlamak adına gerekli olduğu görülmektedir. Yirminci yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde uygunluk ve meşruiyet açısından işletmenin kurumsallaşmaya gerek duyduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin kaynaklarını artırması ve sürdürülebilir olması aynı dönemde kurumsallaşmanın gerekliliğini oluşturmaktadır. 1980’li yılların sonlarına doğru ise belirsizlikten kurtulmak adına kurumsallaşmanın gerekli olduğu tespit edilmiştir. Son olarak işletmelerin menfaatlerinin takip edilmesi için kurumsallaşmaya ihtiyaç duydukları çizelge 2.1 aracılığıyla görülmüştür. Yukarıdaki tablo yer alan veriler kurumsallaşmayı gerektiren faktörlerin sürekli olarak değişim gösterdiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre günden güne daha geniş bir yapıya sahip olmaktadır ve haliyle daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu durum kurumsallaşmanın gerekliliği açısından değerlendirilecek olduğunda işletmenin sistem haline getirilmesi kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008: 5). Günümüz karmaşık çevresinde işletmenin sistemli bir yapıya kavuşmasını sağlaması kurumsallaşmanın gerekliliğini meydana getiren önemli bir ayrıntı olarak görünmektedir.

Günümüz işletmelerinde sahip olunan insan kaynağının her birisinin katkısına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü rakiplerle olan yarışta belirleyici güç insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yüksek düzeyde katkısı alınabilmesi için işletme içerisinde herkesin anlayabileceği bir dil oluşturmak gerekir. Bu da kurumsallaşmayı günümüzde gerekli kılan faktörler arasında değinilmesi gereken bir konudur.

Sürekli bir gelişim ve değişim eğiliminin hakim olduğu günümüz dünyasında işletmelerin dış çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlaması hayati derecede önemlidir. Aksi takdirde yaşanan belirsizlikle işletmenin baş etmesi mümkün olmayacak ve bunun sonucunda işletme zararlı çıkacaktır. Bu durum kurumsallaşmayı gerekli kılan faktörler açısından değerlendirilirse kurumsallaşma, işletmelerin dış çevresindeki belirsizliklerle işletmeyi uyumlu hale getiren bir yapıdadır (İşçi, Bal Taştan ve Kozal, 2013: 65). Çok hızlı ve köklü değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını

sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri adına kurumsallaşmanın bu niteliğine gereksinim duyulmaktadır.

Kurumsallaşmayı günümüzde gerekli kılan faktörler arasında bilgiye ulaşmanın yanı sıra yönetimle ve örgütle ilgili süreçlerde iyileşme sağlama girişimleri yer almaktadır (Çakıcı ve Özer, 2008: 44). Bu durum özellikle aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlar arasında yer almakta olduğu için önemli bir yere sahiptir. Kurumsallaşmanın gereklilikleri kapsamında aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlar içinde bulunan dönemin önemli konularından birisi olduğu için bu kısımda yer almıştır.

Özetlemek gerekirse kurumsallaşma, sahip olduğu nitelikler sebebiyle işletmelerin ihtiyaç duyduğu bir yaklaşımdır. Günümüz işletmelerinin süreçleri standartlaştırması başta olmak üzere örgütsel süreçleri belirli bir düzene koyabilmesi için kurumsallaşmanın sağlanması gerekmektedir.

2.3 Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler

Kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin başında örgüt yapısı gelmektedir. Örgütün sahip olduğu değerler ve prensipler, kurumsallaşma üzerinde doğrudan etkisini gösterecektir (Karavardar, 2011: 162). Buna paralel olarak örgütün sahip olduğu ilkeler de kurumsallaşmayı etkilemektedir. Örgüt için ayırt edici nitelikte olan göstergeler, kurumsallaşmayı etkileyen faktörler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu nedenle kurumsallaşmayı etkileyen faktörler kapsamında bu unsurların değerlendirilmesi büyük önem ifade etmektedir.

Yaklaşımlar bakımından kurumsallaşmayı etkileyen faktörler değerlendirilecek olduğunda lider-yönetici konumundaki kişilerin yaklaşımlarının kayda değer etkisi olduğu görülecektir (Dinç ve Varıcı, 2008: 78). Böyle bir durumda kurumsallaşmaya karşı bu kişilerin sahip oldukları düşüncelerin belirleyici roller üstlenmektedir. Yönetici ve lider konumundaki kişi ya da kişilerin kurumsallaşmaya olan etkileri aynı zamanda örgütün sahip olduğu yapıyla ilişkili bir yapıya sahip görünmektedir. O halde kurumsallaşmanın etkilendiği faktörlerin birbirleri ile ilişkili olduğu şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür.

Kurumsallaşma kavramını etkileyen belli başlı faktörler maddeler halinde sıralanacak olduğunda aşağıdaki gibi bir sıralama ortaya çıkacaktır (Dinç ve Karakaya, 2014: 23):

- i. Tüzel kişilik,
- ii. İşletmenin sürekliliği,
- iii. Hedeflerle faaliyetler arasındaki uyum düzeyi,
- iv. Örgütsel kültür,
- v. İlkeler,
- vi. Değerler,
- vii. Lider ya da yönetici konumundaki kişiler,
- viii. İşletmenin eğitim faaliyetlerinin varlığı ve düzeyi,
- ix. Örgütsel ortam,
- x. Yenilikçi girişimler,
- xi. Profesyonellik,
- xii. İşletmenin insana yönelik olması,
- xiii. Muhasebe bilgi sistemler,
- xiv. İnsan kaynakları yönetimi hakkındaki politikalar ve uygulamalar şeklindedir.

Görüldüğü üzere işletmelerde kurumsallaşmayı etkileyen çok sayıda faktörden söz edilmesi mümkündür. Burada sıralanan maddelerin her birisinin farklı düzeyde önem ifade ettiği bilinmektedir. İşletmelerin kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmeleri adına bu faktörlere ilişkin yeterli ölçüde girişimlerde bulunması gerekmektedir. Aksi takdirde sıralanan bu faktörler kurumsallaşma üzerinde olumsuz yönde etkisini gösterecektir.

Kavramlar ve kurumsallaşmayı etkileyen faktörler arasındaki ilişki araştırıldığında kurumsallaşma üzerinde etkisini gösteren birçok kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar arasında ilk sıralarda yer alanlar formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık şeklinde sıralanmaktadır (Cevher, 2014: 588-589). Değinilen 5 kavramın her birisi kurumsallaşmayı etkilemeden öte kurumsallaşmanın oluşumunda etkisini gösteren bir yapıdadır. Bu nedenle kurumsallaşma ile ilgili kavramların değerlendirmeye alınmasının konunun anlaşılması adına faydalı olacağı düşünülmektedir. Bazı kaynaklarda bu kavramların kurumsallaşmayı oluşturan

kavramlar şeklinde değerlendirilmesi de bu ifadeleri destekleyen nitelikte görülmektedir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda kurumsallaşma üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkisini gösteren birçok faktörün varlığı tespit edilmiştir. Bu kısımda yer verilen bilgiler, kurumsallaşmanın geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Çünkü kurumsallaşmanın sahip olduğu geniş kapsamın sonucunda işletmelerin kurumsallaşması üzerinde etkisi olan pek çok faktörün varlığı belirlenmiştir.

2.4 Kurumsallaşmanın Bileşenleri

Kurumsallaşmanın bileşenleri hakkında yapılan araştırmalar kurumsal kimlik, kurumsal iletişim ve kurumsal imajın kurumsallaşmanın temel bileşenleri olduğu yönünde sonuçları beraberinde getirmiştir (Bayer, 2004: 97). İşletmelerin kurumsallaşmayı sağlamaları adına bu konularda yeterlilik göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde kurumsallaşmanın tam manasıyla gerçekleşmesinden bahsedilmesi mümkün değildir.

şeffaflık, kurumsallaşmanın bileşenlerinden bir diğeridir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 52). Bir işletmenin kurumsal bir niteliğe sahip olması için şeffaf bir yapıda olması gerekir. Burada şeffaflık ile birlikte anlatılmak istenen i ve dış çevreyle doğru ve anlaşılabilir bir şekilde bilgi paylaşımı yapmaktır. Günümüzdeki yönetim anlayışı işletmelerin şeffaflık unsuruna zen göstermesini gerektirdiği için şeffaflık bileşeni oldukça önemlidir.

Boyutlar, kurumsallaşmanın bileşenleri konusunda yer verilmesi gereken konulardan birisidir. Buna göre kurumsallaşmanın temel boyutları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 2.2: Kurumsallaşmanın Boyutları

BOYUTLAR	AÇIKLAMA	SİSTEME ETKİLERİ
FORMALLEŞME	Yazılı kuralların bulunması ve işin bu kurallar bütünü ile yerine getirilmesi	Sisteme bütünlük sağlamakta, işleyişte kontrolü getirmektedir
UZMANLAŞMA	Uzman yöneticilerin işe alınması ve mesleki kuralların işleyişi	Sisteme uyumu sağlamakta ve yapıya güven kazandırmaktadır
HESAP VERİLEBİLİRLİK	Şeffaflık ilkesi ile kurumun yaptığı işlemlerden dolayı sorumlu tutulması	Sisteme meşruluk ve güvenilirlik kazandırmaktadır
KÜLTÜREL GÜÇ	Sistemdeki kuralların kabullenilmesi	Sistemde koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırmaktadır
TUTARLILIK	Benzer durumlarda benzer tepkilerin verilmesi, tutarlı bir davranış gösterilmesi	Sisteme güvenilirlik ve meşruluk kazandırmaktadır

Kaynak: Apaydın, 2009: 12.

Çizelge 2.2’de görüldüğü üzere kurumsallaşmanın boyutları arasında formaleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık temel boyutları meydana getirmektedir. Bu boyutların her birisinin farklı işlevleri olduğu görülmüştür. Buna göre formalleşme boyutunun denge ve kontrol sağlama, koordinasyon oluşturma gibi işlevleri söz konusudur. Profesyonelleşme boyutunun içeriğinde uyumu kolaylaştırma, güven kazandırma ve kapasiteyi yükseltme gibi işlevlerin varlığı tespit edilmiştir. Hesap verebilirlik ile birlikte güven sağlanmakla ve işletmeye meşruluk kazandırılmaktadır. Kültürel güç boyutunun içeriğinde ise uyum ve kontrol süreçlerinin kolaylaştırılması yer almaktadır. Kurumsallaşmanın temel

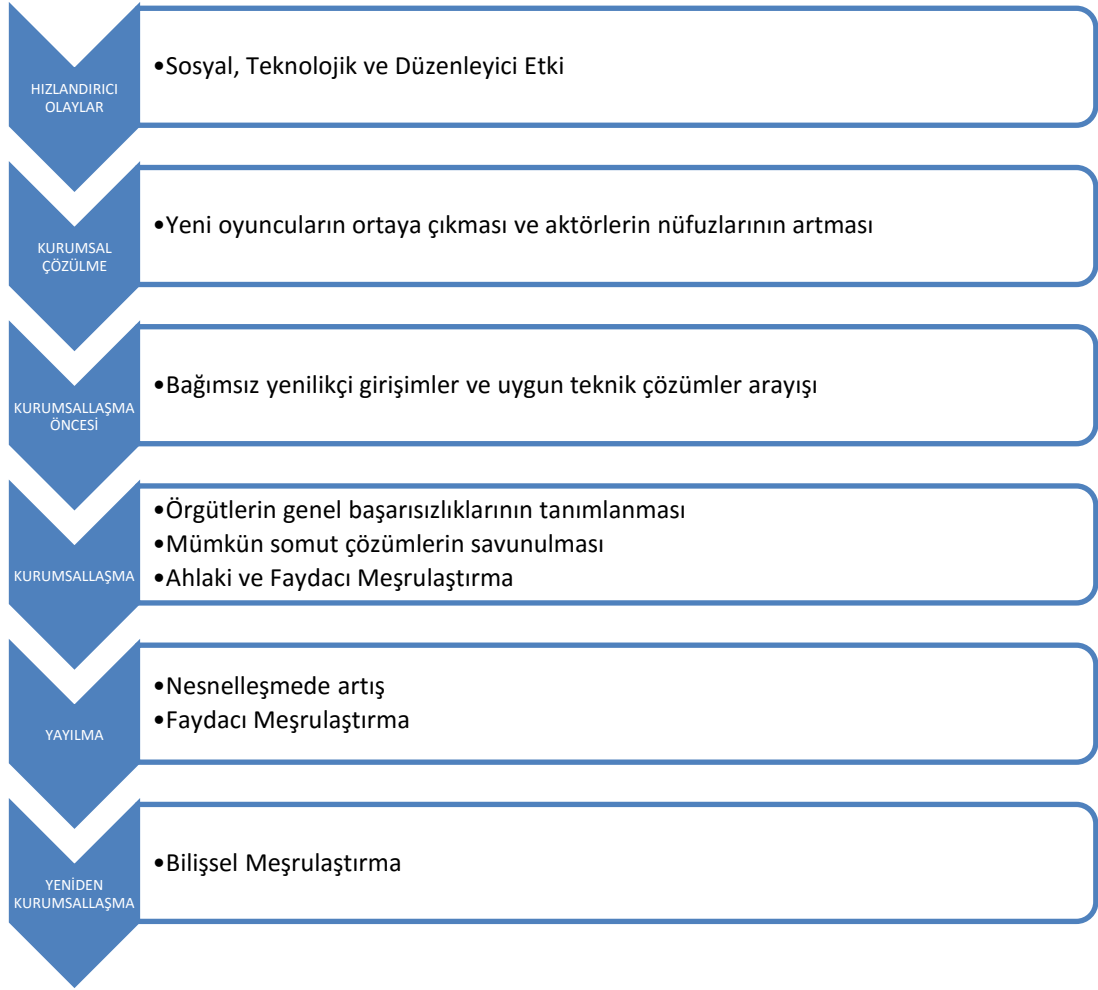
boyutlarından tutarlılık kapsamında ise güvenilirlik ve meşruluk kazandırılmasının yer aldığı anlaşılmıştır. Kurumsallaşmanın bileşenlerinin içeriğinde yer alan boyutların hangi süreçler ve faaliyetlerle ilişkili olduğunun belirlenmesi adına yukarıdaki tabloda yer alan verilerin faydalı olduğu düşünülmektedir.

Kurumsallaşma ile birlikte gerekli görülen adımların atılması halinde işletmenin başarılı olması için gerekli koşullar oluşmuş olacaktır (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016: 100). Bu nedenle işletmenin başarısı ile ilişkili olan faktörleri kurumsallaşmanın bileşenleri kapsamında değerlendirmek mümkündür. Böyle bir durumda kurumsallaşmanın bileşenlerinin içeriğinde çok fazla bileşene yer verilebilecektir. Ancak çalışmanın kapsamı da gözetilerek bu kısımda daha fazla öne çıkan bileşenlere değinilmesi tercih edilmiştir.

2.5 Kurumsallaşma Süreci

“İşletmeler kurumsallaşma süreci sonunda, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar. Buna göre, bir işletmenin kurumsallaşmış olması demek, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması demektir” (Büte, 2010: 7). Kurumsallaşma sürecinin hangi faktörler etrafında şekillendiğini göstermesi bakımından bu ifade oldukça önemlidir. İşletmeler kurumsallaşmayı sağlamak suretiyle bir yandan kendi hedeflerini gerçekleştirme yönünde sağlam adımlar atarken bir yandan da rakiplerinin saygısını kazanarak çevreleri tarafından kabul görmektedirler şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Bir işletmenin kurumsallaşmayı gerçekleştirmesi süreci aşağıdaki adımları içermektedir.



Şekil 2.1: Kurumsallaşma Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Aksoy, 2007: 22.

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere kurumsallaşma sürecini altı aşamada ele almak mümkündür. Kurumsallaşma sürecinin altı aşamasının hızlandırıcı olaylar, kurumsal çözülme, kurumsallaşma öncesi, kurumsallaşma, yayılma ve yeniden kurumsallaşma aşamalarından meydana geldiği yukarıdaki şekil aracılığıyla anlaşılmaktadır. Ayrıca her bir aşamada yerine getirilmesi gerekenleri içeriyor olması şekil 2.1’deki verileri önemli hale getirmektedir.

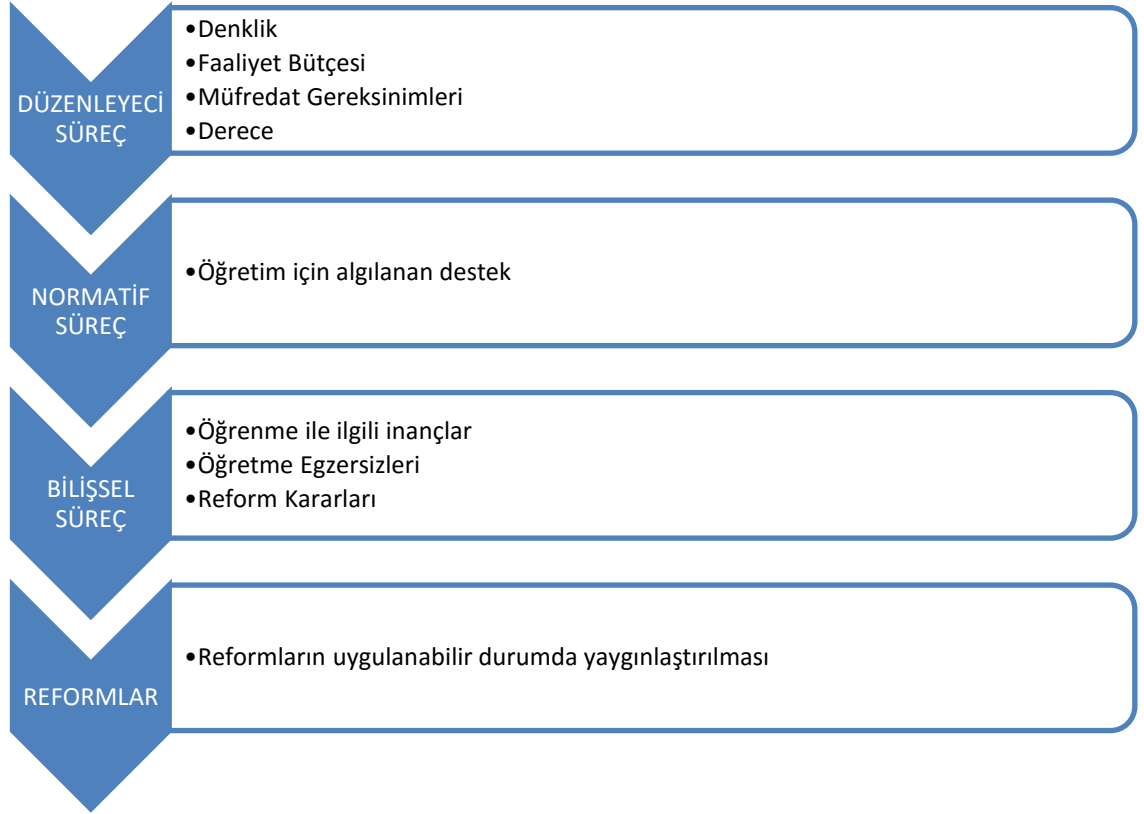
Kurumsallaşma süreci, işletmenin büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına ihtiyaç duyulan bir süreçtir. Çünkü işletmelerin büyüme hedeflerinin gerçeğe dönüşmesinde sistematik bir şekilde gösterilen çabalara gerek vardır. Kurumsallaşma sürecinin büyüme ile olan etkileşimi, sürece olan ilgili artıran bir faktör olarak görünmektedir. Ancak kurumsallaşma için çaba gösterilmesi, sürecin büyüme ile sonuçlanacağı anlamına gelmemektedir. Bunun için

kurumsallaşma sürecinin etkili bir şekilde planlanması ve uygulanması şartı bulunmaktadır (Cevher, 2014: 583). Aksi takdirde bir işletmenin kurumsallaşma sürecinin büyüme ve süreklilik meydana getirme şeklinde sonuçlanması güçleşecektir.

İşletmenin kurumsallaşma sürecine ne zaman ihtiyaç duyduğu konusunda değerlendirme yapıldığında işletmelere göre farklı sonuçlar elde edilmektedir. Burada işletmelerin hedefleri, kapasiteleri, sahip oldukları insan kaynağının niteliği ve düzeyi belirleyici olmaktadır. Ancak yine de kurumsallaşma sürecinin başlaması konusunda genel hatlarıyla geçerliliği olan bir takım unsurlardan söz edilmesi mümkündür. Bir işletmenin belirli bir hacme ulaşması sonucunda işletmenin yetkili kişinin ya da kişilerinin tüm işlere zaman ayırmasının imkansız hale gelmesi ile birlikte kurumsallaşma sürecinin başlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010: 90). Kurumsallaşma sürecinin başlangıç aşaması, genel anlamda bu hedeflere göre değerlendirilmeye müsait görünmektedir.

Kurumsallaşma sürecine ilişkin literatürde farklı görüşlerin varlığı sebebiyle konuyla ilgili geniş çevreler tarafından kabul gören veriler ortaya koymak güçtür. Özellikle kurumsallaşma sürecinin ne zaman başladığı ve nasıl ilerlediği konusundaki fikir ayrılıkları, kurumsallaşma sürecinin farklı şekillerde değerlendirilmesi sonucunu kaçınılmaz kılmaktadır. Yukarıda ifade edilen kurumsallaşmanın işletmenin büyümesi ve kapasitesinin artması gerektiğinde kurumsallaşmanın başlaması gerektiği düşüncesine karşı farklı yaklaşımlardan söz edilmektedir. Bu görüşlerden bir tanesinde işletmenin ortaya çıkması ile birlikte kurumsallaşma sürecinin başlaması gerektiği ifade edilmektedir (Apaydın, 2009: 2). Kurumsallaşma sürecine ilişkin farklı görüşler olduğunu göstermesi bakımından burada değinilen hususlar önemlidir.

Kurumsallaşma konusu, farklı yaklaşımlar aracılığıyla ele alınabilen bir yapıya sahiptir. Bu durum haliyle kurumsallaşma süreci ile ilgili görüşlere de yansımış durumdadır. Kurumsallaşma süreci ile ilgili yaklaşımlar aracılığıyla yapılan araştırmalar, süreç modelini ortaya çıkarmıştır. Süreç modelinin içerdikleri aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.2: Kurumsallaşma Süreç Modeli

Kaynak: Paksoy, Soysal ve Özçalıcı, 2009: 103.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere kurumsallaşma süreç modelinde ilk olarak düzenleyici göstergeleri meydana getiren denklik, bütçe, derece gibi hususlar ele alınmaktadır. Ardından işletmenin aldığı destek süreç içerisinde kendisini göstermekte ve reformlar yapılmaktadır. Reformların yaygınlaşması sonrasında ise kurumsallaşma sürecinin hedefine ulaşması beklenmektedir. Yukarıdaki model, eğitim kurumlarında –özellikle üniversitelerde- kurumsallaşmayı gerçekleştirmek için faydalanılan bir model olarak bilinmektedir.

Çalışmanın bu kısmında verilen bilgiler, kurumsallaşma sürecinin kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiği, işletmeden işletmeye göre farklılıklar gösterebileceğini ortaya koymuştur. İyi bir kurumsallaşma süreci için etkili bir kurumsal yönetime gereksinim duyulmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 174). Kurumsal yönetimin konusu bir sonraki bölümün araştırma konusu olması sebebiyle kurumsallaşma ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye bu kısımda yer verilmemiştir.

2.6 Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşmayla ilgili buraya kadar verilen bilgiler kurumsallaşmanın önemine dair kayda değer düzeyde veri sunuyor olsa da kurumsallaşmanın önemi hakkında ayrı bir başlıkta değerlendirme yapmak gerekli görülmüştür. Kurumsallaşma; sosyal, ekonomik, politik, toplumsal, örgütsel konuları ele alan bir yaklaşımdır (Dağlı Ekmekçi ve İrmiş, 2015: 741). Kurumsallaşmanın kapsamında yer alan farklı içerikteki bu konular, aynı zamanda kurumsallaşmanın önemini meydana getiren faktörler olarak görünmektedir.

Köklü değişimlerin ve dönüşümlerin yaşanmasında kurumsallaşma faaliyetlerinin belirleyici rollerinden söz edilmektedir. (Odacıoğlu, Köktürk ve Uysal, 2015: 116) İşletmeler açısından bu durum değerlendirilecek olduğunda sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında ihtiyaç duyulan köklü değişimlerin sağlanması kurumsallaşma ile birlikte olmaktadır. Bu da kurumsallaşmanın önemini meydana getiren temel faktörlerden birisidir. Ayrıca kurumsallaşma ile birlikte ulaşılabilecek olan nokta, işletme açısından önemli faydalar içerebilecektir. Süreklilik hedefi ile ilişkili olan bu husus, işletmenin kurumsallaşmasının süreklilik için ön koşul olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması, işletmeler açısından meydana getireceği faydalar sebebiyle kurumsallaşmanın önemi kapsamında ele alınması gereken bir konudur. Buna göre işletmenin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile birlikte işletme rekabet avantajı elde etmesinin yanında etkinlik ve verimlilik açısından olumlu göstergeler elde etmektedir (Karavardar, 2011: 158). İşletmenin bulunduğu konumu daha yukarılara taşıması anlamına gelen bu bilgiler, haliyle kurumsallaşmanın önemi kapsamında yer almaktadır. Değinilen bu hususları aynı zamanda kurumsallaşmanın faydaları arasında değerlendirmek de mümkündür.

İşletmelerin kurumsallaştığı anlamına gelen göstergeler, kurumsallaşmanın önemini oluşturan bir başka konudur. Kurumsallaşmanın belli başlı göstergeleri; örgütsel kültürün varlığı, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitimle ilgili girişimler, insan kaynağına yönelik olumlu yaklaşım, örgütsel yapının sistemli olması, bir plan etrafında süreçlerin yönetilmesi, standart süreçlerin bulunması, denetim faaliyetlerinin aksamadan devam etmesi şeklindedir (Alkış ve

Temizkan, 2010: 74). Bu göstergelerin işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi konusunda sahip olduğu roller, kurumsallaşmanın önemini işaret eden bir konudur. Kurumsallaşmanın bu göstergeleri, bir işletmenin neden kurumsallaşması gerektiği sorusuna yanıt niteliği taşıması bakımından da önemli bir konudur.

Sonuç olarak kurumsallaşma, birçok farklı yönüyle önem ifade eden bir konu niteliği taşımaktadır. Kurumsallaşmaya ilişkin verilen bilgiler, işletmenin faaliyetlerine devam etmesi, süreklilik kazanması, rakiplere karşı üstünlük kurması başta olmak üzere birçok faktör aracılığıyla kurumsallaşmanın önemli olduğunu ortaya koymuştur.

3 KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın üçüncü bölümü, kurumsal yönetim kavramının incelenmesine ayrılmıştır. Bu amaçla incelenecek olan konu başlıkları sırasıyla; kurumsal yönetimin tanımı, kurumsal yönetimin amacı, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetimi gerekli kılan faktörler, kurumsal yönetimin sonuçları, kurumsal yönetimle ilgili uygulamalar, kurumsal yönetimin önemi şeklindedir. Sıralanan konu başlıklarının araştırılması ile birlikte kurumsal yönetim kavramının sahip olduğu kapsam belirlenmiş olacaktır.

3.1 Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim, yirmi birinci yüzyıl içerisinde işletmelerin sıklıkla başvurduğu bir yönetim biçimi olarak bilinmektedir. Kurumsal yönetimle ilgili birçok farklı tanıma yer vermek mümkündür. Kurumsal yönetimi en yalın şekilde açıklayan tanım “işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” şeklindedir (Memiş ve Çetenak, 2012: 206). Kurumsal yönetimin sahip olduğu yapının anlaşılması adına bu yalın tanımın oldukça açıklayıcı roller üstlendiği söylenebilir.

Yeni yönetim anlayışlarına olan ihtiyacın arttığı günümüz koşullarında kurumsal yönetim anlayışı, bu ihtiyaca yanıt verebilecek nitelikte görünmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal yönetimi “işletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerinin belirli nedenler hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütünü” biçiminde açıklamak mümkündür (Çemberci, 2013: 34). Kurumsal yönetimin içeriğinde nelerin bulunduğunu içermesi bakımından bu tanım faydalı görünmektedir.

“Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Geniş anlamda kurumsal yönetim ise iyi şirket yönetimi anlamına gelmektedir” (Pamukçu, 2011: 135).

Görüldüğü üzere kurumsal yönetim kavramı gereğince şirketin bir yandan etkili bir şekilde yönetilmesi ile ilgili iken diğer yandan da şirket üzerinde hak sahibi olanların ve kamuoyu menfaatinin korunmasını gerektirmektedir. Kurumsal yönetimin çok yönlü bir şekilde ele alınması gerektiği, buradaki tanım aracılığıyla yapılabilecek çıkarımlar arasında yer almaktadır.

Kurumsal yönetimle ilgili farklı yaklaşımlar ve farklı tanımlar, kavramın geniş bir kapsama sahip olması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle geçerlilik düzeyi yüksek olan kurumsal yönetim tanımlarına yer verilmesinde fayda vardır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütünün (OECD) yaptığı tanım bunlardan birisidir. OECD, kurumsal yönetimin tanımını şu şekilde yapmaktadır: “Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki sorumluluk ve hakları belirleyen bir yapıdır ve şirketlerin karar alma kural ve prosedürlerini belirtir” (Karakaya ve Akbulut, 2010: 18). Görüldüğü üzere kurumsal yönetim, işletmelerin faaliyetlerinin takip ve kontrol edilmesini içermektedir.

Farklı ülke ya da örgütlerin kurumsal yönetimle ilgili çalışmalarda ortaya koydukları tanımlardan bahsedilmesi mümkündür. Buna göre kurumsal yönetimin tanımının anlaşılmasında belirtildiği şekilde verilerin yer aldığı tablo aşağıda gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.1: Kurumsal Yönetim Tanımları

ÜLKE/ÖRGÜT	HAZIRLAYAN	AÇIKLAMA
Belçika	Belçika Şirketler Federasyonu	Yönetimin Organizasyonu
OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)	OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)	Bir şirketin işleyişinde ve idaresinde kullanılan ona ait araçlar
Danimarka	Norby Raporu ve Önerileri	Bir şirketin idaresi ile alakalı uygulamalı kaideler
İngiltere	Cadbury Raporu	Bir işletmenin idaresi ile alakalı sistem

Kaynak: Cengiz, 2013: 405.

Çizelge 3.1’te görüldüğü üzere kurumsal yönetimle ilgili ülkeler ve örgütler düzeyinde farklı değerlendirmeler yapılması suretiyle ilerleme

kaydedilmektedir. Böyle bir durumda kurumsal yönetimin sahip olduğu içeriğin bu çok yönlü değerlendirmeyi mümkün kıldığı yorumunu yapmak mümkündür ve buraya kadar verilen bilgiler bu ifadeyi destekler niteliktedir.

Kurumsal yönetimle ilgili yapılan tanımlar, kurumsal yönetimin bir işletmenin nasıl yönetileceği ve kim tarafından yönetileceği konusuyla ilgili bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal yönetim, işletmede karar verme sürecinde işletmenin karının yanı sıra diğer paydaşların da gözetilmesi içeren bir yapıdadır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 55). Tüm bunlar kurumsal yönetimin günümüz koşullarının gerekliliklerine yanıt verebilen bir yapıda olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

3.2 Kurumsal Yönetimin Amacı

Kurumsal yönetim anlayışının temel amacı şirketlerin üst yönetimleri, paydaşları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkileri, menfaat sahiplerinin haklarını koruyacak şekilde faaliyet göstermektir (Arslantaş ve Afacan Fındıklı, 2010: 258). Kurumsal yönetim anlayışının içerisinde yer alan diğer amaçlar, bu temel amacın etrafında şekillenen bir yapıya sahiptir. Bu sebeple kurumsal yönetimin amaçlarını değerlendirirken bu temel amacın bilincinde olmak suretiyle ilerleme kaydedilmesinde fayda vardır.

İlgili literatürde kurumsal yönetim kavramını açıklarken etkili stratejiler geliştirme ve bunları küresel rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde kullanma gibi unsurlara yer verildiği görülmektedir (Yılmaz ve Kaya, 2014: 21). Buradan hareketle kurumsal yönetimin işletmelere rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde faaliyetlere yönelme amacına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal yönetim bu amacın varlığıyla birlikte paydaşlarının menfaatlerini koruma ve genişletme adına girişimlerde bulunmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılın başlarında dünyada büyük şirket skandalları yaşanmış ve şirketlere karşı olan güven sarsılmıştır. Şirketlerin faaliyetlerine ilişkin yanıltıcı bilgiler sunması, bireylerin şirketlere karşı temkinli bir şekilde yaklaşmaya başlamasını beraberinde getirmiştir. Kurumsal yönetim anlayışı, oluşan bu güveni yeniden tesis etme amacına sahiptir (Kalaycı ve Özpeynirci, 2014: 1). Bunu yaparken de işletmelerin şeffaf bir şekilde faaliyet göstermesini

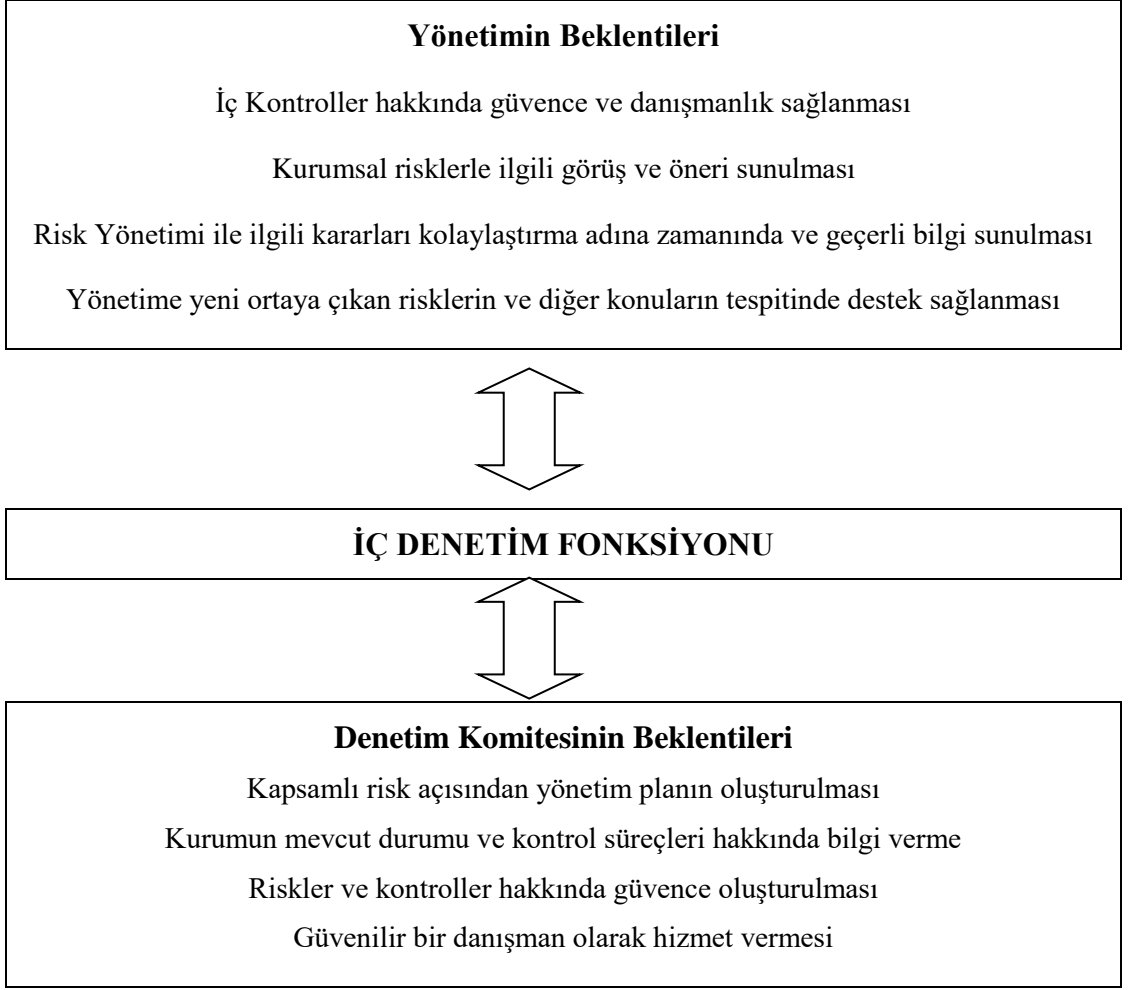
sağlamıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri incelenirken bu husus daha kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

Maddeler halinde sıralanacak olduğunda kurumsal yönetimin temel amaçları aşağıdaki gibidir (Karakaya ve Akbulut, 2010: 21):

- i. Üst yönetim kadrosunun kendisine özel menfaatler oluşturmasının önüne geçmek,
- ii. Azınlık hisselerin büyük hissedarlar tarafından toplanmasını engellemek,
- iii. Şirketin finans kaynaklarına ulaşmasını kolaylaştırmak,
- iv. Şirketi hesap verebilir bir yapıya kavuşturmak,
- v. Yatırımcının kendisini güvende hissedebileceği bir ortam meydana getirmek,
- vi. Kamuoyuna işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlere dair düzenli bir şekilde bilgi vermek,
- vii. Vekalet maliyetlerini düşürmek,
- viii. Çıkar ilişkilerini belirli prosedürlere bağlı hale getirmek,
- ix. Her hissedara kendi payı doğrultusunda haklarının verilmesini sağlamak,
- x. Yönetim kurulunun sorumluluklarını net bir biçimde ortaya koymak şeklindedir.

Görüldüğü üzere kurumsal yönetimin sahip olduğu amaçlar, şirketin ve hissedarların faydasına olacak şekildedir. Özellikle dünyayı derinden sarsan şirket skandallarının ardından temkinli yaklaşan yatırımcılara güven aktarılması ve faaliyetlere ilişkin bilgiler verilmesi, kurumsal yönetimin amaçları kapsamında büyük öneme sahiptir.

Kurumsal yönetimin amaçları gereği, bazı beklentilerin karşılanması gerekir. Denetim ve yönetim beklentilerinden oluşan bu beklentiler, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 3.1: Kurumsal Yönetimden Beklentiler

Kaynak: Tüm, 2013: 105.

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere kurumsal yönetimden yönetim ve denetimin bir takım beklentiler mevcuttur. Bu beklentiler arasında risk yönetimi yapmak, güvence sağlamak, denetim planı oluşturmak, mevcut durumu düzenli bir şekilde açıklamak gibi hususların yer aldığı yukarıdaki şekilde yer alan veriler doğrultusunda anlaşılmaktadır. Tüm bu sayılanlar, kurumsal yönetim yaklaşımının amaçları kapsamında sayılmaktadır.

Şirket, şirketin yürüttüğü faaliyetler, hissedarların hakları, menfaat sahiplerinin hakları, şirket yönetiminin sorumlulukları gibi konulara açıklık getirmek, kurumsal yönetim yaklaşımının amaçlarını oluşturmaktadır (Dereköy, 2015: 33). Nitekim tüm bunlar kurumsal yönetimin ortaya çıkmasındaki temel etkenler olarak bilinmektedir. Bu nedenle değinilen bu hususların her birisinin kurumsal yönetimin temel amaçları olarak nitelendirilmesi yanlış olmayacaktır.

3.3 Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim ile ilgili en önemli araştırma konusudur. Kurumsal yönetim şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik olmak üzere dört ilkedен oluşmaktadır. Her bir ilkenin farklı başlıklar altında incelenmesi ile birlikte kurumsal yönetim ilkeleri hakkındaki incelemenin sonlandırılması hedeflenmektedir.

3.3.1 Şeffaflık

“Şeffaflık; ticari sır hariç olmak üzere, tüm finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanlı, doğru, tam, anlaşılabilir ve kolayca erişilebilir şekilde kamuya açıklanmasıdır” (Kargın, Aktaş ve Demirel Arıcı, 2015: 505). Kamuya açık şirketlerin kamuoyu aydınlatma platformu üzerinde yapmış oldukları açıklamalar, şirketlerin kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi gereğince yaptıkları bir uygulama olarak görünmektedir. Şeffaflık ilkesi, kurumsal yönetimin en temel ilkelerinden birisidir ve güven aktarılabilmesi adına belirleyici olmaktadır.

“Şeffaflık ilkesi; mevcut durum ve olaylar hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılabilir olmasını ifade etmektedir” (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160). Bu ilke gereğince şirketlerin yürüttükleri faaliyetlere ilişkin sorumlu oldukları tüm tarafları bilgilendirmeleri gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi gereğince şirketle ilgili bilgilere ulaşmak isteyen kişilere bilgilendirme sağlanmalıdır.

Kurumsal yönetim yaklaşımı, şirketin menfaat sahiplerinin haklarını korumaya odaklanmış bir yaklaşımdır. Şeffaflık ilkesinin gereklerinin yerine getirilmemesi halinde menfaat sahiplerinin hakları korunmamış olacaktır (Poroy Arsoy, 2008: 20). Bu nedenle kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesinin büyük önem ifade ettiği ve kurumsal yönetimin temel amaçlarının gerçekleştirilmesinde belirleyici olduğu değerlendirilebilir.

3.3.2 Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi, şirket içerisindeki faaliyetleri yürüten yetkili kişi ya da kişilerin yaptıklarını paydaşlara açıklamasını ifade etmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65). Yürütülen işlerin içeriği ve sonuçlarına ilişkin bilgiler sunma, hesap verebilirliğin içeriğini oluşturmaktadır. Günümüzde yaygın olarak gözlenen raporlar, hesap verebilirlik ilkesinin bir sonucu olarak görünmektedir.

Hesap verebilirlik ilkesi, şirketlerin yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının sorgulanabilir olduğunu göstermesi bakımından büyük önem ifade etmektedir (Yılmaz ve Kaya, 2014: 22). Yürütülen girişimlere ilişkin paydaşlara ve tüm menfaat sahiplerine bilgi verilmesi, geçmişte yaşanan şirket skandallarının ortaya çıkmasının önüne geçilmesi adına belirleyici roller üstlenecektir. Bu da kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirliğin üstlendiği rolleri işaret etmesi bakımından değerli bir ayrıntıdır.

Hesap verebilirlik, bir anlamda şirketlerin yürüttüğü faaliyetlerde dikkatli ve dürüst olmalarını ifade etmektedir. Çünkü şirketin faaliyetlerini yürüten yetkili kişilerden kişisel çikardan ziyade şirketin çıkarını ön planda tutarak dürüst ve dikkatli bir şekilde davranmaları beklenmektedir (Kalaycı ve Özpeynirci, 2014: 3). Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesinin varlığına paralel olarak denetim faaliyetlerinin sıklığı da artış göstermeye başlamıştır.

Şeffaflık ilkesi ve hesap verebilirlik ilkesi, birbirine karıştırılan ilkeler olmakla birlikte farklı bir yapıya sahiptirler. Bu noktadaki en temel ayrım noktası hesap verebilirliğin yapılan bir iş sonucunda ortaya çıkması söz konusu iken şeffaflığın varlığı için yürütülen bir faaliyetin sonucunun beklenmesine gerek yoktur. Kurumsal yönetimin bu ilkesi incelenirken doğru ayrım yapılabilmesi adına bu hususun bilinmesi fayda sağlayacaktır.

3.3.3 Sorumluluk

“Sorumluluk, şirket yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, şirket için düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder” (Pamukçu, 2011: 135). Kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi gereğince şirketin paydaşlarına, menfaat sahiplerine, çevresine ve hatta topluma karşı sorumlu bir şekilde faaliyet göstermesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle sorumluluk ilkesi

gereğince işletmeler ve hissedarlar arasındaki işbirliklerinin artmasına yönelik beklentilerden bahsedilmektedir.

Kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi gereğince şirketin tepe yönetimi ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının net bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra şirketler sorumluluk ilkesi kapsamında sadece şirketin hissedarlarına karşı sorumlu olmadıklarının bilincinde olmalıdırlar. Çünkü şirketlerin çevreye, topluma ve yasalara karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Çemberci, 2013: 9). Kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi, burada ifade edilen sorumlulukları belirlemesi ve şirketlerin bu sorumluluklara uygun bir şekilde faaliyet gösterilmesini gerektirdiği için önemlidir.

3.3.4 Eşitlik

Adillik ilkesi olarak da literatürde yer alan eşitlik ilkesi, şirketin pay sahiplerinin haklar ve yararlandıkları olanaklar açısından eşit işleme tabi tutulmasını ifade etmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160). Eşitlik ilkesi kapsamında şirketin pay sahiplerinin her birisinin sahip olduğu haklara ilişkin ayrıntılı bir şekilde veri sunulmaktadır. Şirketin paydaşlarının genel kurula katılma ve oy kullanma başta olmak üzere sahip oldukları tüm haklar, eşitlik ilkesi ile birlikte açıklanmaktadır. Bu da eşitlik ilkesi için ayırt edici bir özellik olarak görünmektedir.

Eşitlik ilkesinin içeriği şu şekilde açıklanmaktadır: “Adil yönetim anlayışının getirdiği bir zorunluluk olan bu ilkede şirket yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu kavram sadece yöneticiler ya da paydaşlar açısından ele alınmamalıdır. Yani şirketin tüm çalışanlarına karşı adil bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği vb. konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır” (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65).

Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında verilen bilgiler, altı temel faktör etrafında toplanmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Karakaya ve Akbulut, 2012: 22):

- i. Paydaşların haklarını koruma,
- ii. Hissedarların adil uygulamalara tabi tutulması,
- iii. Doğrudan ya da dolaylı olarak şirketle ilgili olan herkesin görevinin açıklanması,
- iv. Şirketin faaliyetlerinde şeffaflık sağlanması,
- v. Zamanında ve doğru şekilde bilgilendirme yapılması
- vi. Yönetim kurulunun ilgili herkese karşı olan sorumluluklarının açıklanması şeklindedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin içeriğinin özeti niteliği taşıyan ve aynı zamanda her bir kurumsal yönetim ilkesinin odak noktasını belirten veriler, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Adillik	Dürüstlük, Güvenilirlik, Sır Saklama, , Tarafsızlık, Yeterlilik
Şeffaflık	Dürüstlük, Güvenilirlik, Tarafsızlık, Yeterlilik, Bağımsızlık
Hesap Verilebilirlik	Dürüstlük, Güvenilirlik, Tarafsızlık, Bağımsızlık, Yeterlilik
Sorumluluk	Dürüstlük, Güvenilirlik, Tarafsızlık, Yeterlilik

Şekil 3.2:. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kaynak: Yılmaz ve Kaya, 2014: 31.

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere kurumsal yönetim ilkelerinin dördünde de dürüstlük, güvenilirlik, tarafsızlık ve yeterlilik unsurlarının varlığı söz konusudur. Bu dört temel unsur ve diğer hususlar, kurumsal yönetim ilkelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini yansıtması bakımından son derece önemli görülmektedir.

3.4 Kurumsal Yönetimi Gerekli Kılan Faktörler

Dünyada son dönemlerde gözlenen şirket skandalları kurumsal yönetimi gerekli kılmaktadır. Bunun yanı sıra 1990'lı yıllarında sonunda Doğu Asya, Rusya ve Brezilya başta olmak üzere birçok ekonomik krizin yaşanması, kurumsal yönetimi gerekli kılmaktadır (Akıncı, 2013: 2). Kurumsal yönetim, yaşanan bu gelişmelere karşı bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır.

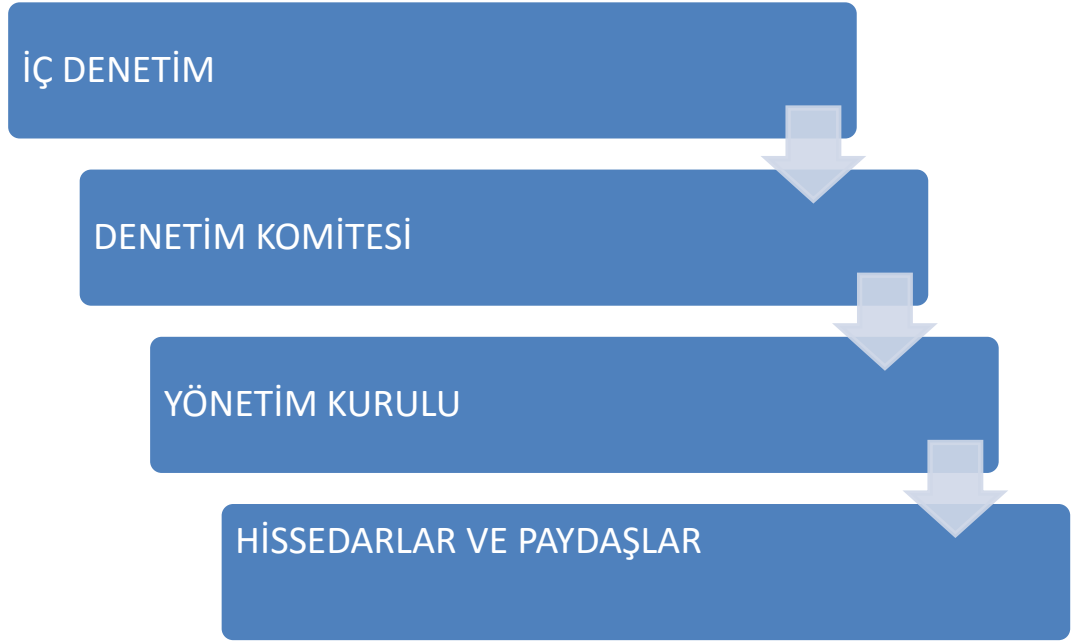
Küreselleşme ile birlikte işletmelerin hızlı bir şekilde geniş ölçeklere yayılabiliyor olması, kurumsal yönetime duyulan ihtiyaçla ilişkilidir. Çünkü işletmeler büyümeye devam ettikçe, daha geniş ticari ve finansal etkileşimlerde bulunmaktadır (Aysan, 2007: 18). Ortaya çıkan bu durumun yönetilmesi için de çağdaş yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre kurumsal yönetim, bu ihtiyaca yanıt veren yapısı ile bilinmektedir ve bu husus kurumsal yönetimi gerektiren nedenler arasında yer alır.

Kurumsal yönetimi gerektiren nedenler arasında yer alan belli başlı hususlar aşağıdaki gibidir (Türedi, Karakaya ve İldem, 2015: 58-59):

- i. Ortaklık yönetimlerinin başarısız olması,
- ii. Şirketlerin yönetiminde karşılaşılan suiistimaller,
- iii. Gelişen piyasaların krizlerle karşılaşması,
- iv. Fırsatçı yöneticilerin şirketlere büyük zararlar vermesi,
- v. Menfaat sahiplerinin haklarını koruyacak bir yönetim biçimi ihtiyacının olması,
- vi. Duyarlı bir yönetim ihtiyacının olması,
- vii. Stratejik vizyon gerektiren bir yönetim yaklaşımı ihtiyacının olması,
- viii. Katılımı mümkün kılan bir yaklaşıma ihtiyaç duyulması,
- ix. Şirketlerin yönetsel süreçlerinde eksikliklerin tespit edilmesinin gerekmesi,
- x. Yirminci yüzyılın sonları ve yirmi birinci yüzyılın başlarında dünya çapında şirket skandallarının ortaya çıkması,
- xi. Hissedarların şirketlerden beklentileri,
- xii. İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin açık ve hesap verebilir durumda olmasının gerekliliği şeklindedir.

Kurumsal yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmasının sebeplerine ilişkin daha birçok faktöre değinmek mümkün olsa da çalışmanın kapsamı gözetilerek yukarıda olduğu gibi daha çok öne çıkan nedenlere yer verilerek ilerleme kaydedilmesi uygun görülmüştür.

Kurumsal yönetim anlayışının içeriğini oluşturan unsurlar, kurumsal yönetimin neden gerekli olduğunu göstermesi bakımından yardımcı roller üstlenecektir. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 3.3: Kurumsal Yönetiminin Tarafları

Kaynak: Tüm, 2013: 100.

Şekil 3.3.'te görüldüğü üzere kurumsal yönetimde hissedarlar, yönetim kurulu, denetim komitesi arasında bir iletişim bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yönetim ve organizasyonla ilgili olan faktörlerin danışmanlık unsuru ile bir araya gelmek suretiyle kurumsal yönetimin içeriğini meydana getirdiği yukarıdaki şekilde yer alan veriler doğrultusunda anlaşılmaktadır. Haliyle ortaya çıkan bu yapı, kurumsal yönetimi gerektiren nedenlere yanıt verebilecek bir ayrıntı olarak kabul edilebilir.

Ekonomik faktörler özelinde değerlendirme yapılacak olduğunda kurumsal yönetimi gerektiren nedenlerin önemi daha net bir şekilde görülecektir. Buna göre küreselleşme, yabancı yatırımlarının artması, fon arzının yükselmesi, şirketlerin kaynak taleplerinin artması, büyüme stratejileri gibi birçok ekonomik

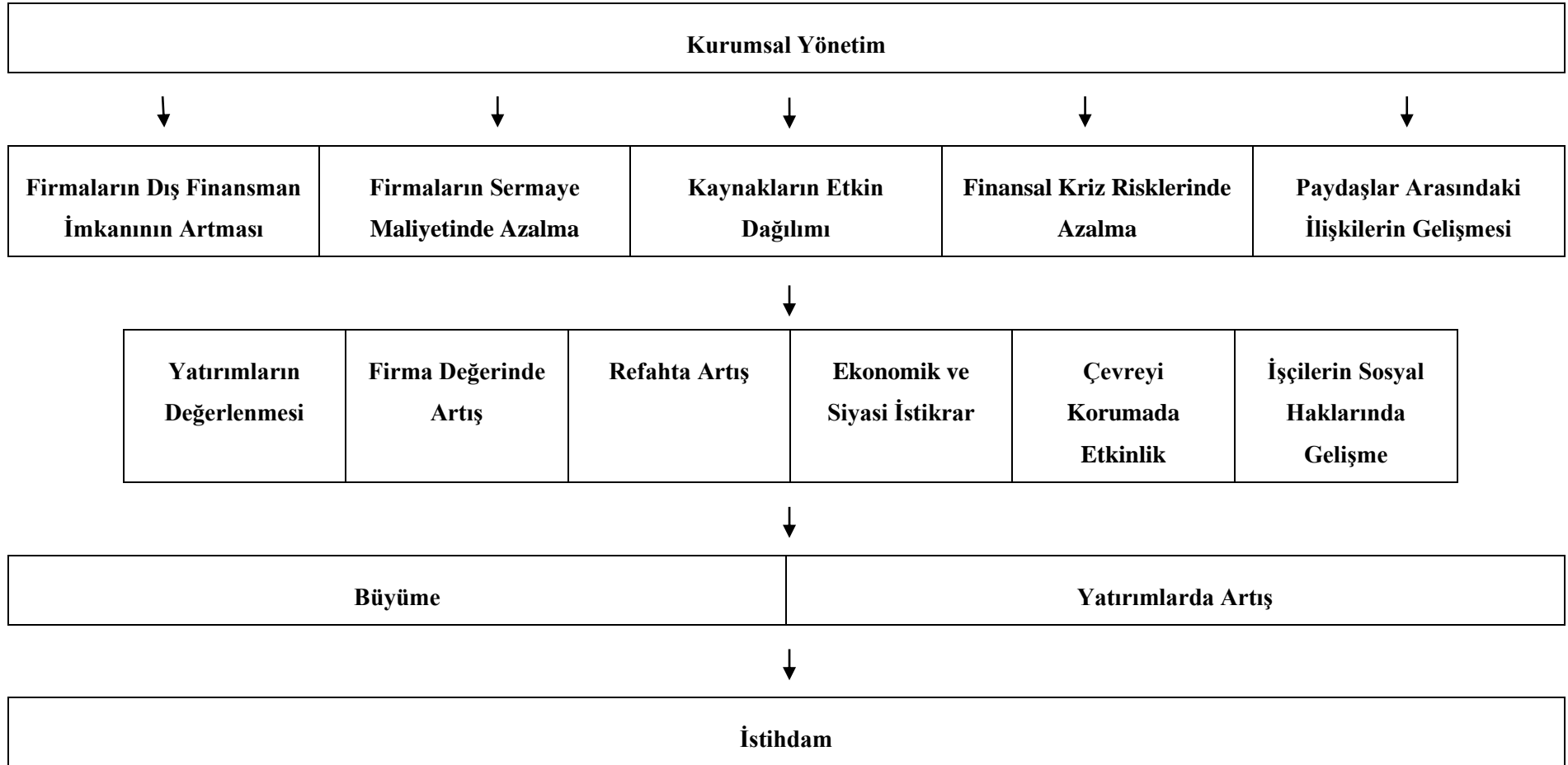
içerikli faktör, kurumsal yönetime gerek duyulması sonucunu doğurmuştur (Sönmez ve Toksoy, 2011: 61). Tüm bunlar aynı zamanda dünya üzerinde ekonomik sistemin değişmesine neden olduğu için kurumsal yönetim üzerinde gösterdiği etkiler de olağan karşılanmaktadır denilebilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin paydaşları başta olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin haklarını koruması amacıyla ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımıdır. Dolayısıyla bu kapsamda yer alan her bir gelişme, kurumsal yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasında pay sahibi olmaktadır denilebilir. Özetle kurumsal yönetim, şirketin kaynaklarının yanlış kullanılmasının önüne geçecek bir yaklaşımdır (Güçenme Gençoğlu ve Ertan, 2012: 18). Kurumsal yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasını gerektiren nedenler de bu bakış açısıyla değerlendirmeye alınmalıdır.

3.5 Kurumsal Yönetimin Sonuçları

Kurumsal yönetiminin sonuçlarının başında şirket değeri ve şirketin performansı üzerindeki etkiler gelmektedir. Kurumsal yönetim yaklaşımının şirketin değeri ve performansı üzerinde olumlu yönde tesiri olduğunu ortaya koyan çalışmalardan bahsedilmesi mümkündür (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161). Bu da kurumsal yönetimin sonuçlarının kapsamını işaret etmesi bakımından önemlidir. Şirketin değeri ve performansının artmasına paralel olarak şirkete olan güven de yükselebilir. Bu nedenle kurumsal yönetim anlayışının bu sonucunun büyük önem ifade ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kurumsal yönetimin sonuçları arasında ekonomi üzerindeki etki kanallarına yer vermek gerekmektedir. Buna göre kurumsal yönetimin ekonomi üzerindeki etki kanalları aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.4: Kurumsal Yönetimin Ekonomik Etki Kanalları

Kaynak:Tuna,2007:213.

Şekil 3.4’da görüldüğü üzere kurumsal yönetimin ekonomik etki kanallarının dış finansman olanakları, sermaye maliyetleri, kaynak dağılımı, kriz riski ve paydaşlarının ilişkileri gibi konularda etkileri bulunmaktadır. Bu etki kanallarının kurumsal yönetimle bir araya gelmesinin sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar da yine yukarıdaki şekil doğrultusunda ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Kurumsal yönetimin sonuçları arasında işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesi ve bu etkililik sağlanırken paydaşların beklentilerinin karşılanması ve menfaatlerinin korunması sonucu yer almaktadır (Pamukçu, 2011: 135). Böyle bir sonucun varlığı, kurumsal yönetimin temel amaçlarının gerçekleştirilmesi ile birlikte ortaya çıkacaktır. Bu nedenle kurumsal yönetimin etkili bir şekilde uygulanabilmesi adına girişimlerde bulunulması gerekecektir. Aksi takdirde kurumsal yönetimin bu şekilde sonuç doğurması güç bir hal alacaktır.

“Kurumsal yönetim, yatırımcıların güvenini tesis etmek açısından oldukça yararlı bir araçtır” (Kargın, Aktaş ve Demirel Arıcı, 2015: 508). Kurumsal yönetimin sahip olduğu bu nitelik, kurumsal yönetimin sonuçları arasında en çok önem ifade edenlerinden birisidir. Çünkü şirketlerin geliştirecekleri ilişkilerde güvenin yeri çok ayrıdır ve güvenin olmazsa olmazlar arasında yer aldığı rahatlıkla söylenebilir. Kurumsal yönetim anlayışının beraberinde getireceği sonuçlar açısından bu husus yatırımcıların yanı sıra paydaşları ve tüm menfaat sahiplerini etkilemektedir. Dolayısıyla oluşan bu durum, kurumsal yönetimin sonuçlarını daha önemli hale getirmektedir. Özellikle yakın dönemde Enron, Worldcom, Parmalat gibi skandalların yaşandığı düşünüldüğünde kurumsal yönetimin güven tesis eden yapısının ortaya çıkacak sonuçlar açısından önemli bir ayrıntı olarak görülmektedir.

Etkili bir şekilde uygulanan kurumsal yönetim yaklaşımı, şirketin çıkar gruplarının eşit bir şekilde haklardan faydalanmasını beraberinde getirecektir. Böylece şirketin paydaşlarının yönetimle ilgili skandalların sonuçlarından kendilerini korumaları gerçekleşmiş olacaktır. Paydaşların ve çıkar sahiplerinin yanı sıra tüm toplumun şirkete karşı güven duymasının sağlanması, kurumsal yönetimin sonuçlarından bir diğeridir. Şirket içerisinde görevli olan kişilerin yetkilerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi, kurumsal

yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkacaktır (Yılmaz ve Kaya, 2014: 21). Tüm bunlar kurumsal yönetim yaklaşımının bir gereği olmakla birlikte kurumsal yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanması sonrasında gözleneceği için kurumsal yönetimin uygulanması sürecinin büyük önemi olduğunun hatırlatılmasında fayda vardır.

Kurumsal yönetimle birlikte işletmenin yanı sıra makro ekonomik açıdan ortaya çıkacak sonuçlardan bazıları aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 3.5: Kurumsal Yönetimin Sonuçları

Kaynak: Cengiz, 2013: 407.

Şekil 3.5’de görüldüğü üzere kurumsal yönetimin sonuçları işletmenin finansal kaynaklara erişmesi, yatırım olanaklarının artması, daha fazla üretim yapılması gibi sonuçlar içermekte iken toplum açısından ise işsizliğin azalması, istihdam olanaklarının artması ve yeni iş imkanlarının ortaya çıkması gibi sonuçlar içermektedir. Yukarıdaki şekil üzerinde görüldüğü üzere bunların gerçekleşmesi için iyi bir kurumsal yönetime gerek duyulmaktadır.

Kurumsal yönetimle ilgili olarak çok sayıda düzenlemenin varlığı söz konusudur ve her geçen gün bu düzenlemelere yenisi eklenmektedir (Kalaycı ve Özpeynirci, 2014: 2). Kurumsal yönetimin uygulanmasında üzerinde fikir birliği olan bir sürecin söz konusu olmaması sebebiyle böyle bir durumun varlığından söz edilmesi mümkündür. O halde kurumsal yönetim sonuçlarına ilişkin verilen

bilgilerin her birisinin işletmeden işletmeye farklılık gösterecek yapıda olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

3.6 Kurumsal Yönetimle İlgili Uygulamalar

Bu kısımda yapılacak olan incelemede, kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişimi, dünyada farklı ülkelerden kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim sistemleri hakkında karşılaştırma kapsamındaki tablolara yer verilecektir. Böylece kurumsal yönetimin uygulanmasına ilişkin süreçlere dair bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarına yön veren temel gelişmeler, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 3.2: Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Tarih	Kurumsal Yönetimle İlgili Yaşanan Gelişme
1956	Türk Ticaret Kanununda yer alan yasal düzenlemeler
1981	Sermaye Piyasa Kurulunun çıkması
1999	OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinin kabulü
2002	TÜSİAD'ın kurumsal yönetimi gerçekleştirme kodu geliştirilmesi
2003	SPK'nın kurumsal yönetim temel ilkelerini benimsemesi
2004	OECD kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesi ve belirli oranda revize edilmesi
2005	SPK kurumsal yönetim ilkelerinin revize edilmesi

Kaynak: Cengiz, 2013: 417.

Çizelge 3.2’te yer alan veriler Türkiye’de kurumsal yönetimin geç geliştiğini ortaya koymaktadır. Türkiye, gelişmekte olan bir ülke olarak ele alındığında, gelişmiş olan ülkelere daha sonra kurumsal yönetime geçişin sağlanması olağan karşılanabilecek bir sonuçtur.

Hazırlayan kurum, amaç ve yaptırım mekanizması açısından dünyadan farklı kurumlar yönetim örnekleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.3: Dünyadan Kurumsal Yönetim Örnekleri

Örnek Ülkeler	Hazırlayan	Amaç	Yaptırım Mekanizması
İtalya, Yunanistan, Tayland, İngiltere	Sermaye Piyasaları Komisyonları	Borsada kayıtlı şirketlerin, kurumsal yönetim normlarına bağlı kalmasını sağlamak	Kurallar gereği halka açık şirketlerin borsaya kayıt yaptırma zorunluluğu bulunmaktadır
OECD, Dünya Bankası	Bağımsız Uluslararası Organizasyonlar	Uluslararası platformda örnek modeller yaratmak	Yaptırım bulunmamaktadır
Singapur, Hindistan, Brezilya, Türkiye	Bağımsız oluşum (Enstitüler)	Kurumsal yönetim ile alakalı olarak eğitim vermek, bilinç kazandırmak	Katılımcıların kurallara uyması beklenilmektedir, aksi halde üyelikleri sonlandırılır
İngiltere, Fransa, G. Kore, Malezya, Hindistan	Özel sektör veya özel sektör-devlet inisiyatifleri	Ülke içerisinde örnek olacak yatırımlar amaçlamak	Sektörler içerisinde birimlere baskı uygulanabilir
Avustralya, Almanya, İrlanda, İsveç, ABD, İngiltere	Kurumsal Yatırımcılar Organizasyonları	Yatırım yapılacak şirketlerde istenilen prensipleri oluşturmak	Uyulmaması durumunda eksi not verilerek yatırım yapılmamaktadır
ABD	Şirketler	Yatırımcıları teşvik ederek yatırımlara artış kazandırmak	Yaptırım bulunmamaktadır

Kaynak: Sönmez ve Toksoy, 2011: 62.

Çizelge 3.3'te görüldüğü üzere kurumsal yönetimle ilgili dünyada bir standart söz konusu değildir. Bazı ülkelerin kurumsal yönetime karşı yaptırım gücünü kullandıkları görülmekte iken bazı ülkelerin yaptırıma yer vermedikleri görülmüştür. Kurumsal yönetimin uygulanma amacının farklılıklar içeriği de yukarıdaki tablonun sunduğu veriler doğrultusunda anlaşılmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamaları hakkında aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır (Aydın, 2010: 136-137):

- i. Hissedar haklarını kanuni açıdan korumaya alınmalıdır.
- ii. Hakların kolay kullanımını gerçekleştirecek düzenlemeler yapılmalıdır.
- iii. Hisse devri ile ilgili hükümlerde sınırlar getirilmelidir.
- iv. Yönetimsel süreçlere paydaşların katılımını kolaylaştıracak uygulamalara yer verilmelidir.
- v. Çalışanların yönetim ve denetim süreçlerine dahil olması sağlanmalıdır.
- vi. Yetenekli bireylerin yönetim kurulu üyeliğine seçilmesi için düzenleme yapılmalıdır.
- vii. Kamuoyuna verilen bilgiler konusunda aydınlatıcı bir şekilde ilerleme kaydedilmelidir.
- viii. Bağımsız bir kontrol mekanizması oluşturulmalıdır.
- ix. İşletmenin finansal durumuna ilişkin olandan farklı bir gösterime yer verilmemelidir.
- x. Kuruluş aşamasında iken kurumsal yönetimle ilgili stratejiler geliştirilmelidir.
- xi. Kurumsallaşmayla ilgili eğitim verilmeli ve herkes kurumsal yönetime teşvik edilmelidir.

Sıralanan bu önerilerin dikkate alınması ile birlikte kurumsal yönetim uygulamalarının başarıya ulaşmaması adına bir engel görünmemektedir. Buradaki her bir madde kurumsal yönetim anlayışının uygulamalarının işleyişi açısından önemli olarak kabul edilmektedir.

3.7 Kurumsal Yönetimin Önemi

Çalışmanın bu kısmına kadar yer verilen bilgiler, kurumsal yönetimin önemine ilişkin fikir verecek olsa da kurumsal yönetimin önemi başlığı altında bir takım değerlendirmelerde bulunmak gerekmektedir. Kurumsal yönetim, 1990 yıllarının başı itibariyle ortaya çıkmış ve işletmeler tarafından çabuk kabul görmüştür (Pamukçu, 2011: 134). Geniş çevreler tarafından kabul gören bir yapıda olması, kurumsal yönetimin önemini oluşturan faktörlerden birisidir.

“İşletme yönetiminin profesyonel yöneticilerce belirlenen teknik bir düzenleme ve uğraş alanı olmaktan çıkıp toplumsal aktörlerle birlikte belirlenen süreçler bütününe dönüşmesi, kurumsal yönetim kavramının önemini artırmıştır” (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159). Buradan hareketle kurumsal yönetimin öneminin oluşmasında ve artmasında işletmelerin değişen yapısının belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Geleneksel yönetim anlayışlarından farklı yönleri kurumsal yönetimin önemini oluşturan faktörlerden bir tanesidir ve aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.4: Kurumsal Yönetim ve Geleneksel Yönetim Karşılaştırması

GELENEKSEL YÖNTEM	Karşılaştırma Kriteri	KURUMSAL YÖNETİM
İnsider Sistemi: Şirket sahibi hem yönetici hem de denetleyen pozisyonundadır.	<i>Güç ve Otorite</i>	Outsider Sistemi: Yönetim, denetim ve şirket sahipliği birbirinden farklı ayrı mekanizmalardır.
Şirket sahibi kendi kişisel görüş ve onayını kullanır.	<i>Kurallara karşı Takdiri Kararlar (Rules vs. Discretion)</i>	Yönetimde yazılı kurallar esas alınır.
Şirket sahibinin sorumluluklarını belirleyen genel bir çerçeve yoktur.	<i>Sorumluluk</i>	Şirket sahibi ve şirket yöneticileri kurallar gereği hem şirkete hem de şirket paydaşlarına karşı sorumludurlar.
Şirket sahibinin her hangi bir hesap verme yükümlülüğü bulunmamaktadır.	<i>Hesap Verme Yükümlülüğü</i>	Şirket sahibi ve şirket yöneticileri kurallar gereği hem şirkete hem de şirket paydaşlarına karşı hesap vermek durumundadırlar.
Şirket sahibi hesap sorma konusunda sadece kendisi ile ilgilidir.	<i>Hesap Sorma Hakkı</i>	Şirketin ortakları şirketle alakalı yönetimden hesap sorabilirler.

Çizelge 3.4: (devam)Kurumsal Yönetim ve Geleneksel Yönetim Karşılaştırması

Yönetimde saydamlık bulunmaz.	<i>Şeffaflık</i>	Şirket sahibi ve şirket yöneticileri aldıkları kararları ve yaptıklarını paylaşırlar.
Şirket sahibi yönetime istediği kişi veya kişileri atayabilir.	<i>Yönetim Kurulunun Oluşumu</i>	Yönetimde olabilmek için gerekli kurallar vardır. Bunların başında eğitim, liyakat ve konu hakkında bilgi sahibi olmak gelmektedir.
Bağımsızlıktan söz edilemez. Şirket sahibi yönetimde otoritedir.	<i>Bağımsızlık</i>	Yönetimde ve denetimde bağımsızlık, şirketin ana kurallarından birisidir.

Kaynak: Çetin, 2011: 11.

Çizelge 3.4’da görüldüğü üzere kurumsal yönetim anlayışı geleneksel yönetim anlayışından, güç ve otorite, kurallara karşı takdiri kararlar, sorumluluk, hesap verme yükümlülüğü, hesap sorma hakkı, şeffaflık, yönetim kurulunun oluşumu ve bağımsızlık konularında daha üstündür. Bu nedenle kurumsal yönetim anlayışının işletmeler tarafından benimsenme ve uygulanma düzeyi günden güne artmaktadır ve yukarıdaki tablo üzerinde yer alan veriler, oluşan bu durumun ortaya çıkmasının olağan olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yönetim yaklaşımı, çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir ve sahip olduğu nitelikler de bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının içeriğinde yer alan hususlar, işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve paydaşlarının haklarını koruyabilmek için bu yönetim anlayışını benimsediklerini göstermiştir. Yine yatırımcılara ve topluma güven aktarma hedefi, kurumsal yönetim anlayışı ile doğrudan ilişkilidir. Dünyada büyük şirket skandallarının yaşandığı bir dönemde ortaya çıkan kurumsal yönetim, bu gibi skandallarının önlenmesi adına fayda sağlayan bir yapıya sahiptir.

4 KURUMSALLAŞMA KARLILIK İLİŞKİLERİ

Çalışmanın dördüncü bölümü, kurumsallaşma ve karlılık ilişkileri konusuna ayrılmıştır. Kurumsallaşma ve karlılık ilişkisinin içeriğinde ilk olarak şirketlerde karlılık oluşturan faktörlere yer verilecektir. Ardından şirket yönetiminin karlılığa etkileri hakkında değerlendirmelerde bulunulacaktır. Kurumsal şirketlerde karlılık ve halka açılma ilişkilerinin açıklanması ile birlikte bu kısım tamamlanmış olacaktır. Bu kısımda yapılacak olan incelemenin araştırma bölümünde yapılacak olan değerlendirmeye giriş niteliği taşıması beklenmektedir.

4.1 Şirketlerde Karlılık Oluşturan Faktörler

Karlılık, şirketlerin faaliyetlerine, özellikle gelecekteki girişimlere yönelik temel belirleyicilerden bir tanesidir. Karlılık, kelime manası olarak; bir mal ve hizmet üretiminde elde edilen gelirin, maliyetten yüksek olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Karlılık elde eden firmalar borçlanma ve finansman ihtiyacını karşılama gibi konularda karlılık verilerine göre hareket etmek durumundadır (Demirhan, 2009: 682). Haliyle şirketlerde karlılık oluşturan faktörler, şirketlerin gelecekteki hedeflerini belirleme konusunda doğrudan etkili olmaktadır.

Şirketlerde karlılık oluşturan pek çok faktörden söz edilmesi mümkündür. Bu faktörler arasında ilk başlarda şirketin kapasitesi –şirket büyüklüğü- gelmektedir (Kaya ve Kaya, 2015: 96). Şirketlerin karlılık hedefleri sahip oldukları kapasite ile ilişkili olduğu için şirketlerde karlılık oluşturan faktörler arasında kapasitenin varlığı olağan karşılanmaktadır. Kapasite, aynı zamanda diğer karlılık faktörlerini etkileyen bir yapıda olması sebebi ile önem ifade etmektedir ve bu sebeple karlılık oluşturan faktörler kapsamında ilk olarak kapasiteye değinilmiştir.

Kullanılan kaynaklar, şirketlerde karlılık oluşturan faktörlerden bir diğeridir. Kaynakları kullanma etkinliğine göre şirketler karlılık oranlarını

artırabileceklerdir (Uluyol, Lebe ve Akbaş, 2014: 71). Bu noktada şirketlerde öz kaynakların yanı sıra yabancı kaynakların kullanımı ile karşılaşılmasının mümkündür. Şirketin kaynaklarının miktarı, kaynak seçimindeki temel etkenlerden birisi olup karlılık oluşturan bir faktör olarak değerlendirilmeye müsaittir.

Şirketlerin büyüklüğü, büyüme oranları, faaliyet gösterilen sektör, vergiler, üstlenilen riskler, karlılık oluşturan faktörler kapsamında yer almaktadır (Albayrak ve Akbulut, 2008: 57). Aynı zamanda şirketlerin finansal yapısını meydana getiren bu hususlar, finansal yapı ile karlılık arasındaki etkileşimin oluşumunda rol almaktadır. Şirketlerin karlılığını kendilerinin yanı sıra dış çevrede yer alan rakiplerin ve dış çevrede gerçekleşen gelişmelerin etkilediğini göstermesi bakımından bu veriler oldukça önemlidir.

Karlılık politikası ile ilgili yapılan araştırmalar, şirketlerde karlılığı oluşturan faktörlere dair fikir verecektir. Bu konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 4.1: Karlılık Politikası ile İlgili Araştırmalar

ARAŞTIRMACI	YILLAR	YÖNTEM	DEĞİŞKENLER	SONUÇ
Basu (1977)	1956-1971 Aylık	-	Hisse senedi yatırım performansı	Fiyat / Kazanç oranının hisse senetlerine etkisi çabuk gerçekleşmemektedir.
Omran ve Ragab (2004)	1996-2000	Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Regresyon	Hisse Senedi Getirisi	Hisse senetlerinin getirisi ekonomik oranlarla doğru olarak hareket etmemektedir.
Oh vd. (2006)	1981-2000 Yıllık	Panel Veri Analizi	Hisse Senedi Kazancı	Hisse senetlerinin kazancının uzun vadede firmanın yapısı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.1: (devam)Karlılık Politikası ile İlgili Araştırmalar

Dehuan ve Jin (2008)	Yıllık	Basit ve Çoklu Regresyon	Hisse senedi getirisi, Öz sermaye Karlılığı ve Satışlardaki Karlılık	Hisse senetlerinin getirileri bağımsız değişkenlerle ilgilidir.
Moderes vd. (2008)	2001- 2005 Aylık	-	Aşırı Getiri, Finansal Oranlar	Fiyat / kazanç oranı ile Aşırı Getiri arasında doğrudan bağlantı olduğu tespit edilmiştir.
Horasan (2009)	2000- 2006 Yıllık	Regresyon Analizi	Fiyat / Kazanç Oranı, Kapanış Fiyatı	Fiyat / Kazanç oranı ile kapanış fiyatları olumlu yönde ilişkilidir.
Okafor vd. (2011)	1998- 2005	Çoklu Regresyon	Hisse Senedi Fiyat Riski, Kar Payı Dağıtımı	Kar Payı Toplamının, Hisse Fiyat Riski üzerine olumsuz, kar payı dağıtım oranının da ise olumlu etkileri tespit edilmiştir.
Khan vd. (2011)	2001- 2010 Yıllık	Panel Veri Analizi	Toplam Kar Payı, Hisse Başına Kazanç, Öz sermaye Karlılığı, Vergi Sonrası Kar	Hisse senetlerinin yazılan değişkenler ile arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.
Habib (2012)	-	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	Kar Payı Getirisi, Hisse Fiyatı	Kar payı getirisi ile hisse fiyatının olumlu bir ilişkisi mevcuttur.

Kaynak: Korkmaz ve Karaca, 2013: 172.

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere şirketlerde karlılık üzerinde etkili olan pek çok politika bulunmaktadır. Yine literatürde şirketlerde karlılığı oluşturan faktörlere ilişkin çalışmaların içeriğine dair fikir verecek yapıda olması, yukarıdaki tabloda yer alan verileri önemli kılmaktadır.

Özetle şirketlerde karlılığı oluşturan faktörler, şirketlerin faaliyetlerinin yanı sıra şirketlerin nitelikleri ile ilişkili bir yapıdadır. Şirketlerin kapasitesi ve sahip oldukları kaynakların içeriği gibi hususlar da şirketlerde karlılığı oluşturan faktörler arasında önemli bir yer içermektedir.

4.2 Şirket Yönetiminin Karlılığa Etkileri

Literatürde şirket yönetiminin karlılığa etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, şirketlerin ticari alacaklar yönetimi ve nakit döngüsünün yönetilmesi konularının karlılık üzerindeki etkileri konusunda ağırlık kazanmıştır (Akbulut, 2011: 197) . Şirket yönetiminin karlılığa yönelik etkileri bu hususlarla sınırlı olmamakla birlikte yapılan araştırmaların bu yönde yoğunluk kazanması, şirket yönetimi ve karlılık üzerindeki etkiler ilişkisi kapsamında bu faktörlerin öne çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Şirket yönetiminin karlılık üzerindeki etkileri aşağıdaki konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Ertuna, 2014: 17-18):

- i. Aktif varlıklar,
- ii. Borç maliyetleri,
- iii. Dönen ve duran varlıklar,
- iv. Borç/öz sermaye oranı,
- v. Finansal giderler,
- vi. Finansal giderler öncesindeki kar oranları,
- vii. İşletme sermayesi-işletme sermayesinin devir hızı-işletme sermayesi oranı,
- viii. Nakit kar,
- ix. Ortak karlılık,
- x. Satış karlılığı,
- xi. Toplam borçlar ve
- xii. Toplam varlıklar şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere şirketlerde yönetimler karlılıkla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan süreçlerin tamamında etkisini hissettirmektedir. Bu şekilde geniş kapsamda bir etkileşimin olması, şirketlerde yönetimin karlılık üzerindeki etkilerinin önemini oluşturmasının yanında etkilerin farklı alanlar üzerine yayıldığını işaret etmektedir. Haliyle tüm bu sıralananlar şirketlerde yönetimin karlılık üzerindeki etkilerinin içeriğinde ayrı ayrı önem ifade eden bir yapıya sahip olmaktadır.

Şirketlerde yönetimin karlılık üzerindeki etkisi karlılıkla ilgili olan faktörlerin her birisi için belirli formüller aracılığı ile hesaplanmaktadır. Bu formüller ve yapılan hesaplamalar, şirketlerde yönetimin karlılık üzerindeki etkisi kapsamında yer verilecek olan son husus olarak belirlenmiştir. Buna göre şirketlerin karlılık üzerindeki etkileri ile ilişkili olan hesaplamalar ve formüller, aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere şirket yönetiminin karlılık kavramı üzerine olan etkilerinin açıklanmasında aktif karlılığı, öz sermaye karlılığı, ekonomik karlılık, net kar marjı gibi konularda hesaplamalardan bahsedilmektedir. Bu hesapların her birisinin formülünde karlılıkla ilişkisi olan unsurların yer alması, tabloda yer alan verilerin bu çalışmada kendisine yer bulması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Çizelge 4.2: Şirket Yönetiminin Karlılık Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hesaplamalar

Açıklama	Kullanılan Formül
Aktif Karlılığı	$\text{Net Kar} / \text{Toplam Aktifler}$
Öz Sermaye Karlılığı	$\text{Net Kar} / \text{Öz Sermaye}$
Ekonomik Karlılık	$\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kar} / \text{Toplam Pasif}$
Net Kar Marjı	$\text{Net Kar} / \text{Net Satışlar}$
Alacak Devir Hızı	$\text{Kredili Satışlar} / \text{Ortalama Ticari Alacaklar}$
Kaldıraç Oranı	$\text{Toplam Yabancı Kaynaklar} / \text{Aktif Toplamı}$
Duran Varlıkların Aktif Toplamına Oranı	$\text{Duran Varlıklar} / \text{Toplam Aktif}$
Cari Oran	$\text{Dönen Varlıklar} / \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$

Çizelge 4.2: (devam)Şirket Yönetiminin Karlılık Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hesaplamalar

Net İşletme Sermayesinin Net Satışlara Oranı	Net İşletme Sermayesi / Net Satışlar
Net İşletme Sermeyesi Devir Hızı	Net Satışlar / Ortalama Net İşletme Sermeyesi

Kaynak: Kocaman, Altemur, Aldemir ve Karaca, 2016: 326.

Çizelge 4.3'te başlıca oran ve bu oranlara ait hesaplama formülleri gösterilmektedir.

Çizelge 4.3: Başlıca Oranlar ve İlişkili Hesaplama Yöntemleri

Açıklama	Kullanılan Formül
Stok devir hızı	$\text{Satışların Maliyeti (Cari Yıl)} / [(\text{Önceki Yıl stoklar} + \text{Cari Yıl Stoklar}) / 2]$
Aktif devir hızı	$\text{Net Satışlar} / \text{Varlık (Aktif) Toplamı}$
Brüt kar marjı	$\text{Net Satışlar} - (\text{Satılan malın maliyeti} / \text{Net Satışlar})$
Borç devir hızı	$\text{Net Satışlar} / \text{Borç Toplamı}$
Aktif karlılığı	$\text{Net kar} / \text{Toplam aktifler}$
Öz kaynak karlılığı	$\text{Net kar} / \text{Öz kaynak}$
Borçlanma oranı	$\text{Toplam borç} / \text{Öz sermaye}$
Faiz karşılama oranı	$\text{Faiz ve vergiden önceki kazanç} / \text{Faiz giderleri}$
Nakit oranı	$(\text{Hazır Değerler} + \text{Menkul Kıymetler}) / \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$
Hisse başına kar	$\text{Net Kar} / \text{Dolanımdaki Hisse Senedi Sayısı}$
Pay başına piyasa defter değeri	$\text{Öz sermaye} / \text{Dolanımdaki Hisse Senedi Sayısı}$

Kaynak: Bu tablo (Apak ve Demirel, 2010) ve (Aktan ve Bodur, 2006) eserlerinden derlenerek meydana getirilmiştir.

Karlı bir işletmenin yöneticileri, yüksek borçlar olsa dahi yönetici itibarını korumaktadırlar (Albayrak ve Akbulut, 2008: 58). Bu nedenle şirket yönetiminin karlılığa etkilerinde imajın önemli bir yeri olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın bu kısmında verilen bilgilerin içeriğindeki ekonomik faktörlerden bağımsız olan bir yapıda olması, imaj unsurunun ayırt edici

niteliğini oluşturmaktadır. Şirket yönetiminin karlılığa etkilerinin araştırıldığı bu kısımda doğrudan ya da dolaylı olacak şekilde pek çok etkinin varlığı tespit edilmiştir.

4.3 Kurumsal Şirketlerde Karlılık ve Halka Açılma İlişkileri

Halka açılma, kar manipülasyonu yapılabilmesi açısından iyi bir fırsat olarak görünmektedir. Bu sayede şirketlerin daha fazla fon sağlama şansına sahip olmaları gerçekleşebileceği için halka açılma kararı verilmesi tercih edilebilmektedir (Kurşunel, Büyüksalvarcı ve Alkan, 2005: 177).

Şirketlerin halka açılma kararı vermelerinin belli başlı nedenleri aşağıdaki gibidir (Çavuşoğlu, 2008: 11):

- i. Finansman ve kaynak sağlamak,
- ii. Şirketi daha tanınır hale getirmek,
- iii. Hisse senetlerinin likidite kazanması,
- iv. Kurumsallaşmayı sağlamak,
- v. Şirketin imajını güçlendirmek,
- vi. Vergi avantajlarına sahip olmak,
- vii. Şirket değerinin piyasa tarafından bilinebilir bir hale gelmesini sağlamak şeklindedir.

Sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere şirketleri halka açılma kararına yönlendiren faktörlerin maddi ve maddi olmayan bir içeriği bulunmaktadır. Şirketlerin halka açılma kararlarında kurumsallaşmayı sağlama amaçlarının bulunması, çalışmanın bu kısmında araştırılan konu ile doğrudan ilişkili olması bakımından değerli görülmektedir. Karlılığı artırmada yardımcı olacak faktörlerin de halka açılma kararı ile ilişkili olması, bu kısımdaki araştırma konusunun içeriğinde yer alması sebebi ile göz önüne alınmak durumundadır.

Şirketlerin kurumsallaşmayı sağlaması ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi, kazanç yönetimi uygulamalarının etkinliğini artıran bir faktör olarak görülmektedir. Kurumsal şirketlerin karlılıkları ve halka açılma ilişkileri kurumsal yönetim ve kazanç kalitesinin beş boyutlu ilişkisi üzerinden ele alınabilir. Bu beş boyut; kurumsal yönetim endeksi, ortaklık yapısı, yönetim

kurulundaki üye sayısı, yönetim kurulu başkanlığı ve üst yönetici görevleri, denetim kalitesi şeklinde sıralanmaktadır (Memiş ve Çetenak, 2012: 212).

Sonuç olarak kurumsallaşma ile karlılık ilişkilerini meydana getiren faktörler, işletmenin ekonomik açıdan kazançlarını artırmasının yanı sıra işletmenin halk gözündeki imajını artırması ile ilişkilendirilen bir yapıya sahiptir. Çalışmanın bu kısmında araştırılan kurumsallaşma ve karlılık ilişkisinin araştırma bölümündeki değerlendirmelerde yardımcı rol üstlenmesi beklenmektedir.

4.4 Kurumsal Yönetim Endeksi

Kurumsal yönetim bir zorunluluktan ziyade, bir değişiklik olarak görülmelidir. İyi bir kurumsal yönetim, daha iyi faaliyet yönetimi, daha iyi piyasa değeri ve daha fazla geri dönüşüm ile yakından ilişkilidir (Drobotz vd, 2003: 7). İyi bir kurumsal yönetim, işletmenin performansına olumlu yönde etki sağlayacaktır. Yüksek performans gösteren işletmelere yatırımcılar daha fazla ilgi göstermektedir ve neticesinde hisse senetlerinin piyasa değeri de artmaktadır. Hisse senetlerinin piyasa değeri arttıkça da işletmelere olan yatırımlar artar ve geri dönüşüm oranı işletme açısından pozitif bir artış gösterir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulama prensipleri Sermaye Piyasa Kurulu tarafından belirlendiği üzere yapılmaktadır. Sermaye Piyasa Kurulu tarafından belirlenen düzenlemeler çerçevesinde, derecelendirme kuruluşları işletmelerin ilkeleri uygulama durumunu saptayarak bir değer atamaktadır. Bu değer kapsamında işletmelerin kurumsal yönetim endeksine dâhil olup olamayacağı belli olmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Bu endeksin amacı geçerli nota sahip işletmelerin endeksin temel kurallarına göre fiyat ve getiri performanslarını ölçmektir.

5 ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmı, literatürde incelenen verilerin telekomünikasyon sektöründe araştırılmasına ayrılmıştır. Bu amaçla yapılacak olan değerlendirmede Türkcell ve Türk Telekom firmalarının kurumsallaşmaları ve karlılık düzeyleri üzerinde değerlendirmelerde bulunulacaktır. Elde edilen veriler sonrasında firmalar arasında kıyaslama yapılarak telekomünikasyon sektörü açısından çıkarımlarda bulunulması hedeflenmektedir.

5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerde kurumsallaşmanın karlılık üzerindeki etkilerini belirlemek olarak amaçlanmıştır. İşletme yönetiminde kurumsallaşmanın karlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak adına telekomünikasyon sektörü özelinde incelemelerde bulunulması, Türkcell ve Türk Telekom firmalarının kıyaslanması, araştırmanın amacı kapsamında yer alan bir başka husustur. Bir diğer hususta finansal durum tablosu ve gelir tablosu açısından karşılaştırma yapmaktır.

5.2 Araştırmanın Önemi

Kurumsal yönetimin benimsenmesinin günümüz koşullarındaki gerekliliğinin giderek artması, bu araştırmanın önemini oluşturan unsurlardan birisidir. Telekomünikasyon sektörünün hızlı bir gelişim içerisinde olması, araştırmayı önemli hale getiren faktörlerden bir diğeridir. Kurumsallaşma ve karlılık ilişkisinin anlaşılmasına katkıda bulunacak olması, araştırmanın önemi kapsamında değerlendirilmeye müsaittir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Kurumsal kimliğe sahip olan markalar olarak Türk Telekom ve Türkcell firmalarının faaliyet raporlarının araştırılması, araştırmanın yöntemini meydana

getirmektedir. Yıllık olarak açıklanan faaliyet raporlarının araştırılması ile birlikte telekomünikasyon sektöründe öncü olan iki markanın elde ettiği veriler hakkında bilgi sahibi olunacaktır.

5.4 Araştırmanın Problemi

Karlılık konusunun, kurumsallaşma ile ilişkili olup olmadığı, araştırmanın problemini oluşturmaktadır. İşletmelerin gelecekteki faaliyetlerinin belirleyicisi konumunda olan unsurlardan birisi olarak karlılık ve günümüz yönetim anlayışının bir getirisi olan kurumsallaşma, araştırmanın problemlerinin odak noktasını oluşturan hususlar olarak görünmektedir.

5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

İşletmelerin mahrem bilgileri olarak bilinen karlılıkla ilgili açıkladığı verilerin kısıtlı olması, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Faaliyet raporlarından ulaşılan verilerin güvenilir olduğunun kabul edilmesi, araştırmanın bir başka sınırlılığını işaret etmektedir.

5.6 Evren ve Örneklem

Yöntem kısmında ifade edildiği üzere Türkcell ve Türk Telekom markalarının internet siteleri ve faaliyet raporları, aynı zamanda çalışmanın evren ve örneklemini meydana getirmektedir.

5.7 Bulgular

Araştırmaya konu olan kurumsal markalar olan Türkcell ve Türk Telekom ile ilgili temel bilgilere yer verilmesinin ardından karlılıkla ilişkili faktörlerin incelenmesine geçilecektir. Elde edilen bulgular ile birlikte kurumsallaşma ile karlılık arasındaki ilişkinin anlaşılması hedeflenmektedir. Karlılıkla doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileşim halinde olan verilerle ilgili değerlendirmelere yapılarak bu kısımdaki verilere ulaşılmıştır.

Karlılıkla ilgili verilere geçilmeden önce şirketlerle ilgili bazı genel bilgilere yer verilmesi gerekli görülmüştür.

Türkcell'in hissedar yapısında yüzde 51'lik kısım Türkcell Holding A.Ş.'ye ait iken yüzde 35,88'lik kısım halka açıktır. Diğer hisse sahiplerinin ise Sonera Holding A.Ş. ve Çukurova A.Ş. olduğu bilinmektedir.

Türk Telekom ile ilgili hisse yapısına ilişkin verilere bakıldığında ise, BİST'te işlem görmesi, şirketin halka açık olduğunu gösteren bir veri olarak görünmektedir. Türk Telekom'un %55'lik kısmı Ojer Telekom'a ait iken, %25'lik kısmı T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na aittir. %10'luk kısım ise halka arz edilmiştir.

Türkcell ve Türk Telekom'un karlılık verileri kapsamında ilk olarak konsolide kar / zarar durumları hakkında inceleme yapılacaktır. İlgili veriler tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 5.1: Türkcell Konsolide Kar / Zarar

		Bağımsız Denetimden Geçmiş (bin Türk lirası)	
	Dipnot Referansları	31 Aralık 2015	31 Aralık 2014
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	25	12.769.415	12.043.587
Satışların maliyeti (-)	25	(7.766.496)	(7.380.781)
BRÜT KAR		5.002.919	4.662.806
Genel yönetim giderleri (-)	26	(625.279)	(562.694)
Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri (-)	26	(1.901.859)	(1.974.608)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	27	1.302.939	1.201.126
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	27	(378.061)	(147.522)
ESAS FAALİYET KARI		3.400.659	3.179.108
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	28	14.919	20.038
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	28	(74.337)	(16.789)
Öz kaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların karlarındaki paylar	4	367.336	207.287
FİNANSMAN GELİRİ / (GİDERİ) VE PARASAL KAZANÇ ÖNCESİ FAALİYET KARI		3.708.577	
Finansman giderleri (-)	30	(1.135.115)	(1.424.920)
Parasal kazanç	36	-	205.068
VERGİ ÖNCESİ KAR		2.573.462	2.169.792
Vergi Gideri		(667.672)	(731.092)
Dönem vergi gideri	33	(591.297)	(709.437)
Ertelenmiş vergi (gideri) / Geliri	33	(76.375)	(21.655)
NET DÖNEM KARI		1.905.790	1.438.700
Dönem karının / zararının dağılımı			
Kontrol gücü olmayan paylar	4	(164.103)	(428.224)
Ana ortaklık payı		2.069.893	1.866.924
Hisse Başına / sulandırılmış hisse başına kazanç	34	0,940860	0,848602

Kaynak: <http://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrari/Turkcell-FR2015-TR.pdf> , s.145, Erişim Tarihi: 15.01.2017.

Çizelge 5.1’de yer alan veriler, Türkcell’in konsolide kar zarar verilerini ortaya koymaktadır. Vergi öncesi kar, brüt kar, faaliyet karı, net dönem karı gibi konular sunulan veriler 2014 yılındaki verilere oranla 2015 yılında daha olumlu sonuçlar elde edildiğini ve kar oranlarının arttığını göstermektedir.

Çizelge 5.2: Türkcell Konsolide Finansal Durum

		Bağımsız Denetimden Geçmiş (bin Türk lirası)	
		31 Aralık 2015	31 Aralık 2014
	Dipnot Referansları		
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler		6.304.417	4.991.169
Finansal borçlar	38	726.454	2.449.789
- Kısa vadeli borçlar		441.791	1.639.816
- Uzun vadeli borçların kısa vadeli kısımları		203.704	809.973
- İhraç edilen tahviller		80.959	-
Ticari borçlar	7	4.646.769	1.434.564
- İlişkili taraflara ticari borçlar	6	6.555	24.632
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar		4.640.214	1.409.932
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	21	44.650	37.861
Diğer borçlar	8	547.520	584.227
- İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar		547.520	584.227
Türev araçlar	37	2.290	837
Ertelenmiş gelirler	10	121.078	164.423
Dönem karı vergi yükümlülüğü	33	12.855	154.785
Kısa vadeli karşılıklar	19	153.235	131.866
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar		143.050	123.755
- Diğer kısa vadeli karşılıklar		10.185	8.111
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	23	49.566	32.817
Uzun Vadeli Yükümlülükler		5.480.552	1.988.390
Uzun vadeli borçlar	38	3.487.786	1.247.868
- Uzun vadeli borçlar		2.127.582	1.247.868
- İhraç edilen tahviller		1.360.204	-
Ticari borçlar	7	1.270.610	6.761
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar		1.270.610	6.761
Diğer borçlar	8	47.500	38.583
- İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar		47.500	38.583
Ertelenmiş gelirler	10	83.889	38.098
Uzun vadeli karşılıklar	19	245.488	374.664
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	21	114.869	96.278
- Diğer uzun vadeli karşılıklar	19	130.619	278.386
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	33	109.998	56.308
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	23	235.281	226.108

Kaynak: <http://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibra ry/Turkcell-FR2015-TR.pdf> , s.143, Erişim Tarihi: 15.01.2017.

Çizelge 5.2’te yer alan verilerden hareketle Türkcell’in konsolide finansal durumunu ortaya koymak mümkündür. Tabloda dikkat çeken temel husus, kısa

ve uzun vadeli yükümlülüklerin arttığıdır. Finansal borç miktarı azalmış olmasına rağmen 2015 yılındaki ticari borçların artması bu sonucun ortaya çıkmasındaki temel faktör olarak belirlenmiştir.

Çizelge 5.3: Türk Telekom Konsolide Kar / Zarar

		Cari Dönem	Önceki Dönem
		Bağımsız Denetimden Geçmiş (bin Türk lirası)	
	Dipnot	31 Aralık 2015	31 Aralık 2014
Hasılat	3	14.522.855	13.601.623
Satışların maliyeti (-)	3, 27	(7.565.517)	(7.030.297)
BRÜT KAR		6.957.338	6.571.326
Genel yönetim giderleri (-)	3, 27	(2.143.274)	(1.833.865)
Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri (-)	3, 27	(1.901.161)	(1.843.191)
Araştırma ve geliştirmeye giderleri (-)	3, 27	(47.304)	(66.521)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	3, 29	622.216	307.224
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	3, 29	(448.327)	(254.692)
Esas Faaliyet Karı		3.039.488	2.880.281
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	3, 30	141.009	251.174
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	3, 30	(15.518)	(7.631)
Finansman gideri öncesi faaliyet karı		3.164.979	3.123.824
Finansman gelirleri	31	2.808.848	1.786.215
Finansman giderleri (-)	31	(4.712.546)	(2.334.158)
Vergi Öncesi Karı		1.261.281	2.575.881
Vergi (Gideri) / Geliri			
Dönem vergi gideri	32	(310.756)	(696.190)
Ertelenmiş vergi (gideri) / Geliri	12, 32	(87.675)	89.277
DÖNEM KARI		862.850	1.968.968
Dönem karının dağılımı			
Kontrol gücü olmayan paylar	23	(44.594)	(38.471)
Ana ortaklık payı		907.444	2.007.439
Ana ortaklık hissedarlarına ait pay başına kazanç (tam Kuruş)	23	0,2593	0,5736
Ana ortaklık hissedarlarına ait sulandırılmış pay başına kazanç (tam Kuruş)	23	0,2593	0,5736

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/files/pdf/tr/2015-Faaliyet-Raporu.pdf> , s.166, Erişim Tarihi: 17.01.2017.

Çizelge 5.3’de Türk Telekom’un 2015 yılında brüt kar, esas faaliyet karı, finansman gideri öncesi faaliyet karını 2014 yılına göre artırdığını, vergi öncesi kar ve dönem karını ise düşürdüğünü göstermektedir.

Çizelge 5.4: Türk Telekom Konsolide Finansal Durum

		Cari Dönem	Önceki Dönem
		Bağımsız Denetimden Geçmiş (bin Türk lirası)	
	Dipnot	31 Aralık 2015	31 Aralık 2014
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler		8.552.927	4.225.718
- Kısa vadeli borçlanmalar			
-Banka kredileri	5	242.091	29.414
Uzun vadeli borçların kısa vadeli kısımları			
-Banka kredileri	5	2.363.672	691.154
-Finansal kiralama işlemlerinden borçlar	7	8.034	12.961
- İhraç edilen tahvil, bono senetler	5	9.963	4.943
Diğer finansal yükümlülükler			
-Kontrol gücü olmayan paylar satış opsiyon yükümlülüğü		-	439.664
Ticari borçlar			
-İlişkili taraflara ticari borçlar	8	10.745	7.888
-İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	6	4.225.532	1.541.161
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	13	115.205	275.767
Diğer borçlar			
-İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	10	628.116	463.088
Türev araçlar	16	104.673	-
Ertelenmiş gelirlere	14	131.035	110.709
Dönem karı vergi yükümlülüğü	32	182.503	197.574
Kısa vadeli karşılıklar			
-Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	22	178.822	160.050
-Diğer kısa vadeli karşılıklar	22	296.674	241.259
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	13	55.862	50.086
Uzun vadeli yükümlülükler			
Uzun vadeli borçlanmalar		12.227.609	9.348.729
-Banka kredileri	5	6.300.674	5.837.599
-Finansal kiralama işlemlerinden borçlar	7	997	6.995
-İhraç edilmiş tahvil, bono ve senetler	5	2.877.296	2.294.732
Ticari borçlar			
-İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	6	962.258	613
Diğer borçlar			
-İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	10	617.453	7.619
Türev araçlar	16	160.911	84.592
Ertelenmiş gelirlere	14	267.564	255.555
Uzun vadeli karşılıklar			
-Kıdem tazminatı karşılığı	22	635.366	555.595

Çizelge 5.4:. (devam)Türk Telekom Konsolide Finansal Durum

-Çalışanlara sağlanan kıdem tazminatı harici uzun vadeli karşılıklar	22	79.677	68.907
-Diğer uzun vadeli karşılıklar	22	7.711	7.593
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	12	317.702	228.929
Öz kaynaklar		4.993.368	6.303.340
Ana ortaklığa ait öz kaynaklar			
Ödenmiş sermaye	23	3.500.000	3.500.000
Sermaye düzeltme farkları	23	(239.752)	(239.752)
Azınlık hisseleri satış opsiyonu değerlendirme fonu	23	-	(227.065)
İştirak alımından kaynaklanan gerçeğe uygun değer düzeltme farkı	23	(1.320.942)	(858.134)
Çalışanlara yapılan hisse senedi bazlı ödemeler fonu	23, 24	9.528	9.528
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
-Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları	23	(434.385)	(382.368)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
-Riskten korunma kayıpları		(208.646)	(124.116)
-Yabancı para çevirim farkları	23	44.430	48.703
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler		2.289.384	2.122.798
Geçmiş yıllar karları		446.307	446.307
Net dönem karı		907.444	2.007.439
Toplam kaynaklar		25.773.904	19.877.787

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/files/pdf/tr/2015-Faaliyet-Raporu.pdf> , s.165, Erişim Tarihi: 17.01.2017.

Çizelge 5.4'te yer alan veriler Türk Telekom'un kısa ve uzun vadeli yükümlülüklerinin 2014 yılına göre arttığını göstermektedir. Konsolide finansal durum tablosu aracılığıyla elde edilen bu veriler, Türkcell için elde edilen veriler ise büyük oranda benzer olması sebebiyle ayrıca önemlidir.

Türk Telekom'un 2015 yılındaki dönem karının 2014 yılının yarısından daha az olduğunu bilinmektedir. Toplam kapsamlı gelirden yaşanan düşüşle birlikte dönem kar açısından böyle bir sonuç elde edildiği görülmektedir.

Telekomünikasyon sektöründe kurumsal yönetimin karlılık üzerine etkilerine ilişkin değerlendirme kapsamında Türkcell ile ilgili ulaşılan veriler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.5:Türkcell Grubu: Finansal Özet

Türkcell Grubu: Finansal Özet			
KONSOLIDE KÂR/ ZARAR TABLOSU (MİLYON TL)	2014	2015	% DEĞİŞİM
Gelir	12.043,6	12.769,4	6,0
Satışların maliyeti ¹	(7.380,8)	(7.766,5)	5,2
Amortisman ve itfa payı	(1.636,3)	(1.664,8)	1,7
Brüt Kâr Marjı	%38,7	%39,2	0.5yp
Genel yönetim giderleri	(562,7)	(625,3)	11,1
Pazarlama, satış ve dağıtım giderler	(1.974,6)	(1.901,9)	(3,7)
FAVÖK ²	3.761,8	4.140,5	10,1
FAVÖK Marjı	%31,2	%32,4	1.2yp
Esas faaliyetlerden diğer gelirler / (giderler)	1.053,6	924,9	(12,2)
Esas Faaliyet Kârı	3.179,1	3.400,7	7,0
Yatırım faaliyetlerinden gelirler (giderler)	3,2	(59,4)	(1956,3)
Net finansman geliri / (gideri)	(1.424,9)	(1.135,1)	(20,3)
Öz kaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların kârlarındaki paylar	207,3	367,3	77,2
Parasal kazanç	205,1	0	(100,0)
Vergi gideri	(731,1)	(667,7)	(8,7)
Net Kâr	1.438,7	1.905,8	32,5
Dönem kârının / (zararının) dağılımı			
Kontrol gücü olmayan paylar	(428,2)	(164,1)	(61,7)
Ana ortaklık payları	1.866,9	2.069,9	10,9
KONSOLIDE BİLANÇO VERİLERİ (DÖNEM SONU) (MİLYON TL)	2014	2015	% DEĞİŞİM

¹ İtfa ve tükenme payları ile amortisman dahil.

² FAVÖK Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları'nda olmayan bir finansal değerdir.

Çizelge 5.5: (devam) Türkcell Grubu: Finansal Özet

Hazır değerler	9.031,9	2.918,8	(67,7)
Toplam varlıklar	23.668,3	26.184,2	10,6
Uzun vadeli borçlar	1.247,9	3.487,8	179,5
Toplam borçlar ³	3.697,7	4.214,2	14,0
Toplam yükümlülükler	6.979,6	11.785,0	68,8
Toplam öz kaynaklar	16.688,8	14.399,3	(13,7)

Şekil 5.1: 2014 ve 2015 Yılları Türkcell Grubu Finansal Özeti

Kaynak: <http://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibra ry/Turkcell-FR2015-TR.pdf> , Erişim Tarihi: 20.02.2017.

Şekil 5.1'deki veriler, Türkcell'in gelirleri 2014 yılına göre yüzde 6 oranında artmıştır. Şirketin kurumsallaşma konusundaki girişimlerinin gelirler üzerine yansıdığı şeklinde yorumlanabilecek olan bu durum markanın imajı açısından da olumlu görünmektedir. Kurumsal yönetim ve karlılık ilişkisi kapsamında değerlendirilmeye müsait olan bir diğer olumlu gösterge ise net kar konusundadır. Yukarıdaki verilere göre Türkcell net karını 2014 yılına göre yüzde 32,5 oranında artırarak önemli bir gelişim sağlamıştır.

Türkcell'in karlılık konusundaki performansına ilişkin, aşağıdaki şekilde yer alan rakamsal veriler belirtilmiştir.

	2014	2015
Gelir (Milyon TL)	10,480	11,481
Yıllık Büyüme (%)	%4,6	%9,5

Şekil 5.2: Türkcell Karlılık Grafikleri

Kaynak: <http://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibra ry/Turkcell-FR2015-TR.pdf> , Erişim Tarihi: 20.02.2017.

³ Faizsiz spot kredileri içermemektedir.

Şekil 5.2’da görüldüğü üzere 2015 yılı Türkcell’in karlılık performansı açısından 2014 yılına göre daha iyi geçmiştir. Gerek Türkcell Türkiye gerekse Türkcell grubu açısından elde edilen veriler bunu desteklemektedir. Kurumsal yönetim açısından bu durum değerlendirildiğinde ise kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda gösterilen özenin Türkcell’in performansı üzerinde olumlu yansımaları olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Türkcell’in karlılık performansına ilişkin çalışmanın daha önceki kısımlarında ve yukarıda yer verilen bilgiler, Türkcell’in toplum tarafından olumlu bir imaja sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye’nin öncü kurumlarından olması ve bunu hem performansına hem de karlılık göstergelerine yansıtmış olması, Türkcell için yapılan bu çıkarımı doğrular nitelikte görünmektedir. Bu hususu çalışmanın araştırma konusu ile ilişkili yapan temel unsur ise kurumsal yönetim ilkelerine uyumun Türkcell’in elde ettiği sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olduğu düşüncesidir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu kapsamında ulaşılan veriler de bunu doğrular niteliktedir.

Telekomünikasyon sektöründe kurumsal yönetimin karlılık üzerine etkilerine ilişkin değerlendirme kapsamında Türk Telekom ile ilgili ulaşılan veriler aşağıda paylaşıldığı gibidir. Paylaşılan verilerin Türkcell ile uyumlu olacak şekilde olmasına özen gösterilmiş olsa da açıklanan raporlar gereği aynı içerikteki verilere ulaşılması mümkün olmamıştır.

Türk Telekom’un 2015 yılındaki kar dağıtım tablosu, aşağıda gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.6: Türk Telekom Kar Dağıtım Tablosu 2015

Türk Telekomünikasyon A.Ş. 2015 Yılı Kâr Dağıtım Tablosu			
1) Ödenmiş/Çıkarılmış Sermaye			3.500.000.000
2) Toplam Yasal Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre)			2.289.385.928
Ana Sözleşme uyarınca kâr dağıtımında imtiyaz var ise söz konusu imtiyaza ilişkin bilgi			
Dönem Kârının Dağıtımı		SPK'ya Göre	Yasal Kayıtlara (YK) Göre
3) Dönem kârı		1.261.281.492,81	1.562.571.500,22
4) Ödenecek Vergiler (-)		398.430.350,60	257.159.773,68
5) Net Dönem Kârı (=)		907.445.184,51	1.305.411.726,54
6) Geçmiş Yıllar Zararları (-)		0,00	0,00
7) Genel Kanuni Yedek Akçe (-)		0,00	0,00
8) NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI (=)		907.445.184,51	1.305.411.726,54
9) Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)		21.821.934,41	-
10) Birinci Temettünün Hesaplanacağı Bağışlar Eklenmiş Net Dağıtılabilir Dönem Kârı		929.267.118,92	-
11) Ortaklara Birinci Kâr Payı - Nakit - Bedelsiz - Toplam	((1 veya 10) * ortaklık tarafından belirlenen oran)	185.853.423,78	-
12) İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Dağıtılan Temettü	(Ana Sözleşme hükümleri çerçevesinde imtiyazlı pay sahiplerine dağıtılacak temettü tutarı)	0,00	-

Çizelge 5.6: (devam)Türk Telekom Kar Dağıtım Tablosu 2015

13) Dağıtılan Diğer Kâr Payı - Yönetim Kurulu Üyelerine, -Çalışanlara -Pay Sahibi dışındaki kişilere	0,00	-
14) İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Temettü	-	-
15) Ortaklara İkinci Kâr Payı	655.005.834,86	-
16) Genel Kanuni Yedek Akçe	66.585.925,86	-
17) Statü Yedekleri	0,00	
18) Özel Yedekler	0,00	
19) OLAĞANÜSTÜ YEDEK	0,00	397.966.542,00
20) Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0,00	0,00

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2015-faaliyet-raporu.pdf> , s.129, Erişim Tarihi: 24.02.2017.

Çizelge 5.6’da yer alan veriler, Türk Telekom’un kar dağıtımının nelere göre şekillendiğinin anlaşılmasına olan katkısı sebebiyle önemli görünmektedir. Buna göre Türk Telekom’un 2015 yılındaki kar dağıtımını kapsamında dönem karı, ödenecek vergiler, net dönem karı, geçmiş yıllardaki zararlar, yıl içinde yapılan bağışlar gibi pek çok faktörün etkili olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.7: Türk Telekom Özet Bilanço 2015

Özet Bilanço (milyon TL)					
Milyon TL	2011	2012	2013	2014	2015
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	3.540	4.050	4.536	4.789	8.262
Maddi Varlıklar	8.156	8.347	8.350	8.194	8.565
Diğer Varlıklar	3.499	3.850	4.353	4.356	6.109
Hazır Değerler	977	961	1.005	2.538	2.838
Toplam Varlıklar	16.174	17.208	18.245	19.878	25.774

Öz Sermaye	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260
Yedekler ve dağıtılmamış kârlar	2.509	3.195	2.067	3.043	1.733
Faize tabi yükümlülükler	5.346	6.038	8.334	8.878	11.803
Kıdem Tazminatı Karşılığı	563	749	588	556	635
Diğer Yükümlülükler	4.496	3.965	3.998	556	8.342
Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler	16.174	17.208	18.245	4.141	25.774
Toplam Varlıklar	Toplam Öz Sermaye ve Yükümlülükler				
2015'e göre toplam varlıklar %30 artış göstermektedir. Bu artışta 4.5G'ye geçişin etkisi kendini göstermektedir.	Avea'nın hisselerinin tamamen alınması ve 4.5G'ye geçişin etkisi, diğer yükümlülükler kısmında artışa sebep olmuştur.				

Kaynak: <http://www.tyaticimciliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2015-faaliyet-raporu.pdf> , s.23, Erişim Tarihi: 24.02.2017.

Çizelge 5.7'te görüldüğü üzere Türk Telekom'un toplam varlıkları 2011 yılından itibaren düzenli bir şekilde artış göstermektedir. Tabloda dikkat çeken ayrıntı ise 2014 yılından sonra gerçekleşen artışın diğer yıllara göre çok daha yüksek bir oranda gerçekleşmiş olmasıdır.

Çizelge 5.8: Türk Telekom Özet Gelir Tablosu 2015

Özet Bilanço (milyon TL)						
Milyon TL	2011	2012	2013	2014	2015	2014- 2015 Değişim (%)
Satış Gelirleri	11.941	12.706	13.117	13.602	14.523	6,8
Amortisman ve İtfa Giderleri Hariç Net Faaliyet Giderleri	(6.864)	(7.610)	(8.131)	(8.555)	(9.189)	7,4
Amortisman ve İtfa giderleri Öncesinde Faaliyet Kârı (FAVÖK)	5.077	5.096	4.986	5.047	5.334	5,7

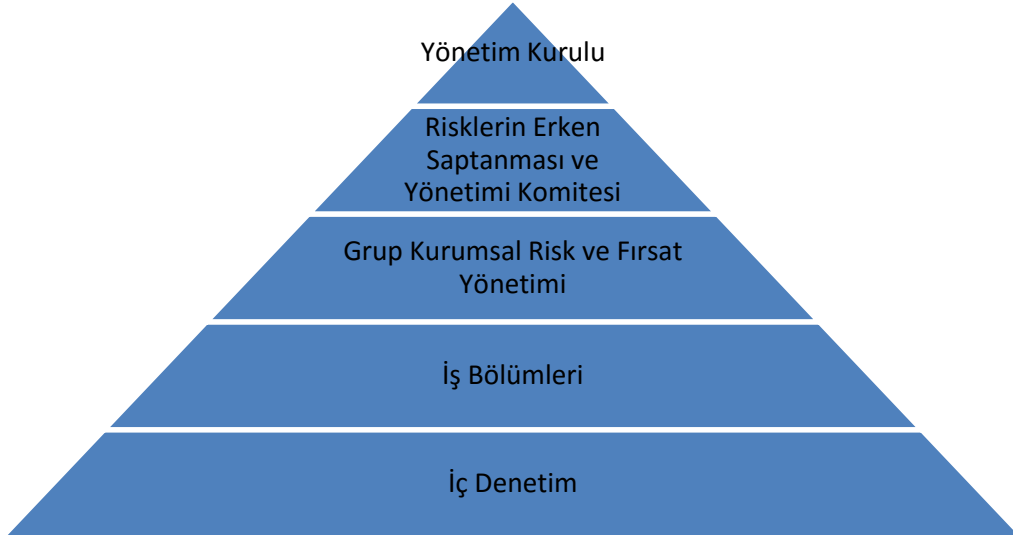
Çizelge 5.8: (devam)Türk Telekom Özet Gelir Tablosu 2015

Amortisman ve İtfa giderleri	(1.577)	(1.697)	(1.780)	(2.002)	(2.272)	13,5
Faaliyet Kârı	3.501	3.400	3.207	3.045	3.062	0,6
Net Finansal Gelir / (Gider)	(891)	(33)	(1.500)	(469)	(1.801)	284,0
Vergi	(710)	(773)	(439)	(607)	(399)	(34,3)
Net Dönem Kârı (Azınlık Payları Öncesi)	1.900	2.593	1.267	1.969	862	(56,2)
Net Dönem Kârı (Ana Ortaklığa Ait)	2.069	2.637	1.303	2.007	907	(54,8)

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2015-faaliyet-raporu.pdf> , s.22, Erişim Tarihi: 24.02.2017.

Çizelge 5.8’de ki verilere göre Türk Telekom bir önceki yıla göre satış gelirlerini yüzde 6,8 oranında artırmıştır. Faaliyet karı, net finansal gelir, net dönem karı gibi göstergelerde 2014 yılına göre 2015’te gelişim gösterildiği de yine tablodaki veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Türk Telekom’un kurumsal risk ve fırsat yönetimine ilişkin yapı ise aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 5.3: Türk Telekom Kurumsal Risk ve Fırsat Yönetimi Yapısı

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2015-faaliyet-raporu.pdf> , s.150, Erişim Tarihi: 24.02.2017.

Şekil 5.3’de görüldüğü üzere Türk Telekom’un kurumsal yönetim anlayışındaki risk ve fırsat yönetimi yaklaşımındaki piramitte ilk olarak iç denetim yer almaktadır. İkinci adımda iş bölümleri yer almakta iken bir sonraki adımda grup kurumsal risk ve fırsat yönetiminin varlığı söz konusudur. Risklerin erken saptanması ile devam eden piramidin en yukarisında ise yönetim kurulu yer almaktadır. Kurumun kurumsal yönetime olan yaklaşımının anlaşılması adına bu piramidin açıklayıcı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Kurumsal risk ve fırsat yönetiminin süreç olarak ele alınması halinde ise aşağıdaki veriler elde edilmiş olacaktır.



Şekil 5.4: Türk Telekom Kurumsal Risk ve Fırsat Yönetimi Süreci

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2015-faaliyet-raporu.pdf> , s.149, Erişim Tarihi: 24.02.2017.

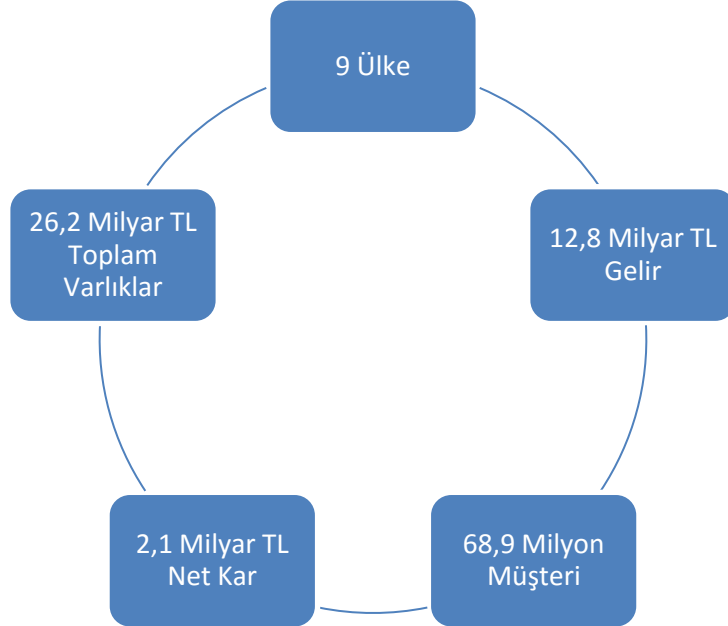
Şekil 5.4’te ki verilere göre süreç açısından kurumsal risk ve fırsat yönetimi kapsamında tespit, değerlendirme, izleme, raporlama gibi temel adımların yanı sıra kaçınma, hafifleme, transfer etme, kabul etme, yararlanma, geliştirme, paylaşma gibi alt adımların etkisi bulunmaktadır.

Türkcell ve Türk Telekom şirketlerinin kurumsallaşma yönünde attıkları adımlar, kurumsal yönetime uyum düzeyleri ve bunun karlılık ile ilişkisine yönelik paylaşılan veriler telekomünikasyon sektöründe kurumsallaşmanın önemini ve gerekliliğini ortaya koymuştur. Sektörün öncü iki şirketi olarak

görünen Türkcell ve Türk Telekom, kurumsallaşma yönünde atmış oldukları adımlar vasıtasıyla sahip oldukları konumu koruma ve geliştirme şansına sahip olmuşlardır. Faaliyet raporları vasıtasıyla ulaşılan veriler, bu sonucu destekler nitelikte görünmektedir.

Kurumsallaşma ve karlılık hakkında verilen bilgiler, Türkcell ve Türk Telekom şirketlerinin kurumsallaşma-kurumsal yönetim adımları ile karlılık arasındaki etkileşime dair edinilen veriler, günümüz koşullarında kurumsallaşmanın önemini göstermiştir. İşletmelerin birbirleri ile rekabet edebilmelerinde kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalmalarının önemi de bu inceleme ile birlikte anlaşılmıştır. Bu kısımda verilen bilgilerin sonucunda ek olarak şirketlerin kurumsal bir şekilde yönetilmeleri sonrasında elde edilen verilere değinilmesi uygun görülmüştür. Böylece çalışmanın bu kısmında yapılan değerlendirmenin sonuçlarını yansıtacak nitelikte veriler sunulacağı düşünülmektedir.

Türkcell'in kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sonrasında 2016 yılına ilişkin elde edilen temel veriler aşağıdaki gibidir.



Sekil 5.5: Türkcell Genel Bilgiler 1

Kaynak: <http://s.turkcell.com.tr/hakimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-FR2015-TR.pdf> , Erişim Tarihi: 10.03.2017.

Çizelge 5.9: Diğer Ülkeleri de İçerecek Şekilde Türkcell Finansal Tablo Dipnotları

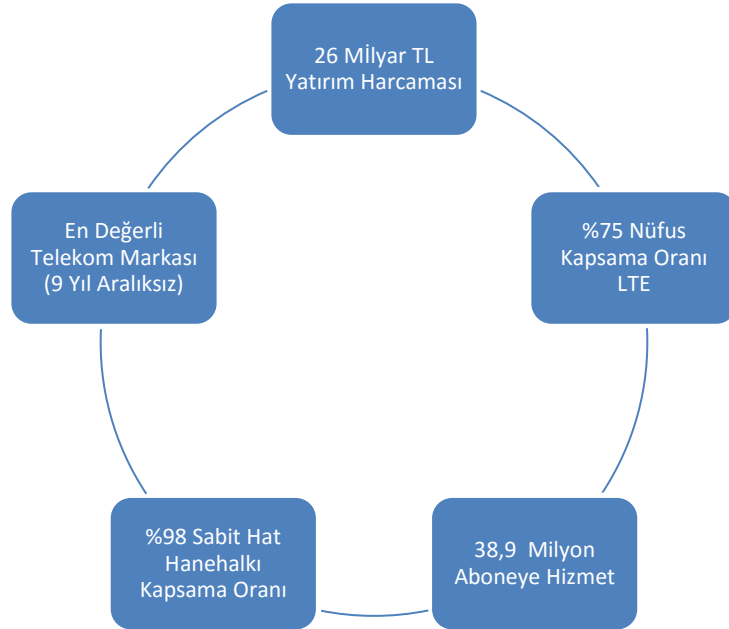
Coğrafi Bilgiler	30 Eylül Tarihinde Sona Eren 9 Aylık Dönem	30 Eylül Tarihinde Sona Eren 3 Aylık Dönem	30 Eylül Tarihinde Sona Eren 9 Aylık Dönem	30 Eylül Tarihinde Sona Eren 3 Aylık Dönem
	2016	2016	2015	2015
Hasılat				
Türkiye	9.559.088	3.414.256	8.701.720	3.097.698
Ukrayna	408.059	146.462	421.814	159.870
Belarus	104.711	37.915	103.279	39.287
KKTC	95.546	32.585	93.897	31.964
Azerbaycan	72.382	26.517	109.106	34.291
Almanya	2.177	756	5.144	717
	10.241.963	3.658.491	9.434.960	3.363.827
Duran Varlıklar			30 Eylül 2016	31 Aralık 2015
Türkiye			16.124.214	15.015.018
Ukrayna			1.010.047	993.546
Belarus			295.328	224.784
KKTC			118.176	116.127
Azerbaycan			13.061	14.727
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen varlıklar			1.020.356	1.025.164
			18.581.182	17.389.366

Kaynak: <http://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/SPK-Report-Q32016.pdf> , Erişim Tarihi: 10.03.2017.

Türkcell grubu hakkında verilen genel bilgiler, şirketin büyüklüğüne dair fikir verecek niteliktedir. Yukarıda yer verilen tablolar üzerinde görüldüğü üzere Türkcell 9 farklı ülkede faaliyet göstermekte ve 70 milyona yakın müşteriye hizmet

vermektedir. Türkcell grubunun 12,8 milyar TL olarak açıkladığı gelirin yanı sıra 2,1 milyar TL net kar elde ettiği, 26,2 milyar TL de toplam varlığı sahip olduğu görülmektedir. Şirketin faiz amortisman ve vergi öncesi karı ise 4,2 milyar TL olarak belirlenmiştir. Türkcell grubunun elde ettiği bu sonuçların oluşumunda kurumsal yönetim anlayışını etkili bir şekilde uygulamasının ve bu sayede kurumsallaşmasının belirleyici rolleri bulunmaktadır.

Türk Telekom'un açıklamış olduğu genel bilgiler, Türkcell ile kıyaslandığında daha fazla veri içermektedir. Bunun nedeni Türk Telekom'un Türkiye'deki telekomünikasyon sektöründe ilk sırada yer alan marka olması olarak görünmektedir. Aşağıda Türk Telekom ile ilgili paylaşılan veriler gereğince bu durumun bilincinde olmakta fayda vardır.



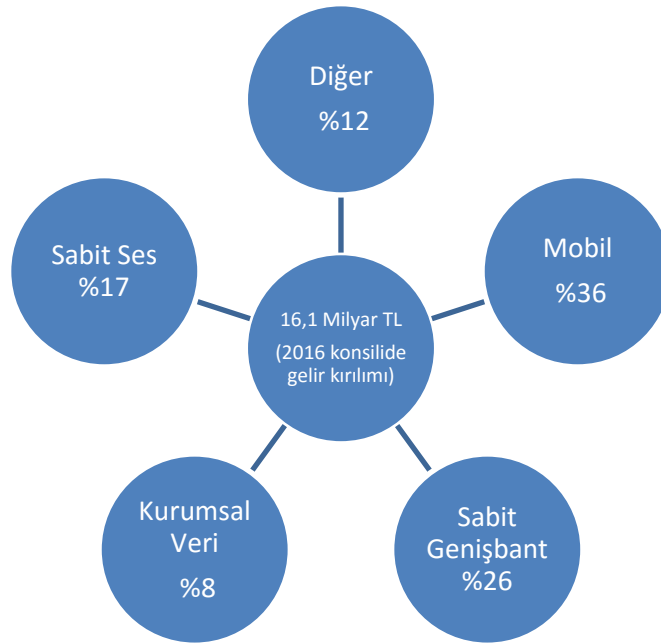
Sekil 5.6: Türk Telekom Genel Bilgiler 1

Kaynak: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/Raporlar/2016/Yatirimci-Sunumu-Mart-2017.pdf> , Erişim Tarihi: 14.03.2017.

Çizelge 5.10: Türk Telekom Genel Bilgiler 2

(Milyon)	2015 4Ç	2016 4Ç	Yıllık Büyüme	2015 YS	2016 YS	Yıllık Büyüme
Satış Gelirleri	3.867	4.250	%9,9	14.523	16.109	%10,9
Satış Gelirleri (İnşaat geliri düzeltilmesi hariç) ⁴	3.706	4.171	%12,6	14.190	15.696	%10,6
Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kar	1.416	1.434	%1,3	5.334	5.470	%2,6
Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kar Marjı	%36,6	%33,8	-	%36,7	%34,0	-
Net Kar	1.039	(1.388)	a.d.	907	(724)	a.d.
Yatırım Harcamaları ⁵	1.156	963	(%16,7)	2.929	3.027	%3,4

Kaynak: <http://www.tyatirimciiliskileri.com.tr/Raporlar/2016/Yatirimci-Sunumu-Mart-2017.pdf> , Erişim Tarihi: 14.03.2017.



Şekil 5.7: Türk Telekom Genel Bilgiler 3

Kaynak: <http://www.tyatirimciiliskileri.com.tr/Raporlar/2016/Yatirimci-Sunumu-Mart-2017.pdf> , Erişim Tarihi: 14.03.2017.

⁴ İnşaat geliri düzeltilmesi bakırdan fiber altyapıya geçiş gibi sabit hat altyapı iyileştirme çalışmalarına ilişkin muhasebe sınıflaması sonucu oluşan ve operasyonel olmayan bir gelirdir.

⁵ Lisans ödemeleri hariç.

Türk Telekom'un kurumsallaşması ve karlılık verileri ilişkisi kapsamında ulaşılan bu verilere dair genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağladığı ve bunun sonucunu aldığı yönünde bir çıkarımda bulunmak mümkündür.

Kurumsallaşmanın karlılık ile ilişkisinin Türk Telekom ve Türkcell şirketleri arasında kıyaslama yapılarak ele alındığı çalışmada her iki kurumun da kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda başarılı birer örnek oldukları görülmüştür. Türkcell'in 9 farklı ülkede faaliyet gösteren başarılı bir kurum olduğu, Türk Telekom'un Türkiye'deki telekomünikasyon sektöründe başı çeken şirketler arasında yer aldığı bu incelemeyle birlikte anlaşılmıştır. Karlılıkla ilgili paylaşılan verilerin yanı sıra işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki yerlerine ilişkin yer verilen veriler de bu sonucu doğrular nitelikte görünmektedir.

Çalışmanın temel araştırma konusu olan telekomünikasyon sektörü ve karlılık ilişkisi açısından değerlendirmede bulunulduğunda ise teknolojiye yaşanan gelişmelerin büyük bir hızla devam ettiği günümüzde telekomünikasyon sektörünün bu gelişmelerden doğrudan etkilendiği, bu nedenle de etkili bir yönetime ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın sağlanması ve kurumsal yönetime uygun bir şekilde faaliyetlerin sürdürülmesi, işletmelerin bu konuda elini güçlendiren bir husus olarak saptanmıştır. Türkcell ve Türk Telekom şirketlerine dair paylaşılan veriler de bu sonucu doğrulamaktadır.

Türkcell ve Türk Telekom hakkındaki araştırmayı kapsayan bu kısımda elde edilen verilerden hareketle işletme yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanmasının işletmelerin karlılık durumları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre kurumsallaşma düzeyi ile karlılık verileri arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir.

Çizelge 5.11: Türk Telekom Hisse Senetleri Hakkında Genel Bilgiler

Sermaye	Öz Kaynak	Defter Değeri	Fiili Dolaşım Oranı	Piyasadaki Senet Sayısı
3.500.000.000,00	3.471.258.000,00	0,99	14,99	524.650.000,00
Fiili Dolaşımdaki Hisse Sayısı	Mali Tablo Dönemi	En Son Dönem Karı	İşlem Gördüğü Pazar	
524.650.000	2017-3	-1.066.346.000,00	1.Ulusal Pazar	
Kuruluş Tarihi	30 Haziran 1994			
İlk İşlem Tarihi	15.05.2008			
Merkez	ANKARA			
Telefon	0 212 309 96 30			
Faks	0 212 352 96 10			
Hissedarlar		Tutar	%	
Diğer		466.188.115	13,32	
Ojer Telekomünikasyon A.Ş.		1.925.000.000,00	55	
T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı		875.011.884,99	25	
Türkiye Varlık Fonu		233.800.000,01	6,68	

Kaynak: <http://www.borsagundem.com/piyasa-ekrani/hisse-detay/TTKOM> , Erişim Tarihi: 19.05.2017

Çizelge 5.12: Türkcell Hisse Senetleri Hakkında Genel Bilgiler

Sermaye	Öz Kaynak	Defter Değeri	Fiili Dolaşım Oranı	Piyasadaki Senet Sayısı
2.200.000.000,00	16.503.702.000,00	7,50	48,83	1.074.260.000,00
Fiili Dolaşımdaki Hisse Sayısı	Mali Tablo Dönemi	En Son Dönem Karı	İşlem Gördüğü Pazar	
1.074.260.000	2017-3	1.407.215.000,00	1.Ulusal Pazar	
Kuruluş Tarihi	10 Mayıs 1993			
İlk İşlem Tarihi	11.07.2000			
Merkez	Maltepe, İSTANBUL			
Telefon	0 212 313 10 00			
Faks	0 216 504 40 58			
Hissedarlar	Tutar	%		
Cıttbank N.A.	153.893.303	7		
Diğer	615.574.713,16	27,98		
Sonera Holding BV	308.531.983,60	14,02		
Turkcell Holding A.Ş.	1.122.000.000,24	51		

Kaynak: <http://www.borsagundem.com/piyasa-ekrani/hisse-detay/TTKOM> ,

Erişim Tarihi: 19.05.2017

6 TARTIŞMA

İşletme yönetiminin kurumsallaşmasının karlılık ile ilişkisine dair çalışmada elde edilen veriler ile literatürdeki araştırmalar arasında bu kısımda kıyaslama yapılarak ulaşılan sonuçlar karşılaştırılacaktır. Böylece bu çalışma ile benzer çalışmalar değerlendirmeye alınacaktır.

Tükenmez, Gençyürek ve Karakelleoğlu (2017), kurumsal yönetim notları ile işletme performansı konusu ele aldıkları çalışmada kurumsal yönetime uyum düzeyinin önemine dikkat çekmişlerdir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerin daha karlı bir yapıda olduklarını göstermektedir. Araştırmacılar, kurumsallaşmayı gerçekleştiren işletmelerin aynı zamanda paydaşlarına daha fazla nakit ödeme gücüne sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlara göre işletme yönetiminin kurumsallaşması ile karlılık arasında olumlu yönde seyreden bir ilişki olduğu yönünde çıkarım yapılabilir. Bizim çalışmamızda elde edilen sonuçlar ile kıyaslandığında ulaşılan sonuçlar birbirine paralel görünmektedir.

Dinç ve Abdioğlu (2009), kurumsal idareyi, muhasebe bilgi sistemleri ile olan ilişki özelinde inceledikleri çalışmada kurumsallaşmanın sağlanmasının işletmenin etkililiği, verimliliği ve değerinin yanı sıra karlılığını da olumlu şekilde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Kurumsallaşmanın sağlanmasının karlılığın yanı sıra işletmeler için büyük önem ifade eden diğer göstergeler üzerinde tesiri olduğunu göstermesi bakımından bu sonuçlar önemlidir. İşletme yönetiminde kurumsallaşmanın finansal göstergelerden daha geniş kapsamında etkiler meydana getiriyor olması bu çalışmayı özgün kılan yönlerin başında gelmektedir.

Aksu ve Aytekin (2015), kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu ile hisse senedi getirisiyle ilişkisi üzerinde yaptıkları araştırmada karşılıklı ilgili sonuçlar elde etmişlerdir. Buna göre araştırmacılar kurumsallaşmanın sağlanmasının işletmenin yönetimini kontrol etmenin yanında karlılığı en üst düzeyde gerçekleştirme yöntemi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre

araştırmacılar, kurumsal yönetim anlayışının işletmeye ek değer sağlanması adına en temel yollardan birisi olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsallaşmanın günümüz rekabet ortamında var olmak isteyen işletmelerin temel odak noktalarından birisi olmasının gerektiği de bu sonuçların bir getirisi olarak görünmektedir.

Kakilli Acaravcı, Kandır ve Zelka (2015), “kurumsal yönetimin BİST şirketlerinin performanslarına etkisinin araştırılması” isimli makalede elde ettikleri sonuçlar, kurumsallaşmanın şirketlerin performansı üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuca paralel olarak kurumsallaşmanın işletmede karlılık seviyesine olumlu yönde etkileyen bir yapıda olduğunu işaret eden sonuçların varlığı saptanmıştır. Araştırmacıların ulaştığı bu veriler, literatürde yer alan benzer konulu çalışmaların yanı sıra bizim çalışmamızda elde edilen sonuçlar ile paralel sonuçların varlığını beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanmasının işletmelerde karlılık yanında performans üzerinde önemli etkilerinin bulunması, işletme yönetiminde kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin çok yönlü şekilde etkileri olduğu sonucunu göstermektedir.

Kargın, Aktaş ve Demirel Arıcı (2015), kurumsal yönetim ve finansal raporlama arasındaki etkileşimi araştırdıkları çalışmada kurumsal yönetimde süreklilik içeren sonuçlar elde edilebilmesi adına raporlama kalitesinin rolleri olduğunu belirlemişlerdir. Belirlenen sonuçlar arasında karlılık ve karlılığın sürekliliği ile ilgili içerik bulunmaktadır. Buna göre kurumsallaşmanın sağlanması ve finansal raporlamanın kalitesinin yüksek olmasının sonucunda karlılık göstergelerinin iyileşeceği ve süreklilik kazanacağı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumsal yönetimin karlılığa etkilerinin oluşumunda doğrudan etkilerinin yanında dolaylı etkilerinin de söz konusu olabileceğini göstermesi bakımından araştırmacıların ulaştığı bu sonuç önemlidir.

Karamustafa, Varıcı ve Er (2009), kurumsallaşmanın sağlanmasının işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada işletme yönetiminin kurumsallaşma düzeyinin büyüme yeteneği ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar ayrıca işletmenin karlılık göstergelerinin iyileşmesinde kurumsal yönetime uyum düzeyinin belirleyici olduğunu, yani kurumsallaşma düzeyi ile işletmenin karlılık düzeyi arasında doğru orantılı bir

ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç hem bu çalışmada elde edilen sonuçlar hem de literatürdeki diğer çalışmaların sonuçlarının benzerliğini işaret etmektedir. Araştırmada ayrıca kurumsallaşmanın sağlanmasının hissedarların kontrolünün daha etkili bir şekilde olması ve işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlerin etkinliğinin artması şeklinde sonuçları beraberinde getireceği görülmüştür.

Kurumsallaşma ve karlılık konusu ile ilişkili sonuçlar elde eden araştırmalarda kurumsallaşmanın sağlanmasının karlılık üzerinde olumlu yönde etkileri olduğunu gösteren sonuçların varlığı dikkat çekmektedir. Literatürdeki diğer çalışmalar ile bu çalışmada elde edilen veriler, kurumsallaşmanın sağlanmasının karlılık ile doğru orantılı ilişkisini destekler nitelikte görünmektedir.

7 SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme yönetiminde kurumsallaşmanın karlılığa etkilerinin telekomünikasyon sektörü özelinde araştırıldığı bu çalışmada elde edilen sonuçlar, kurumsallaşmanın sağlanmasının karlılık ile doğru orantılı bir ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçları ortaya çıkaran veriler ile sonuçlara yönelik öneriler ise çalışmanın bu kısmında değerlendirilecektir.

Yönetim anlayışlarının günün koşullarına uygun olması, süreçlere ilişkin standartların geliştirilmesi ve bunların uygulanması olarak açıklanan kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız bir şekilde varlığını sürdürebilmesi ile ilişkili bir kavram olarak tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar denge ihtiyacı, süreçlere uygunluk, kaynakları artırma, faaliyetlere devam edebilme, belirsizlikleri ortadan kaldırma, menfaatleri takip etme gibi hususların kurumsallaşmayı gerekli kıldığını göstermektedir. Küreselleşme ile birlikte değişen ve gelişen dünya koşulları, işletmeler için kurumsallaşmayı giderek daha yüksek düzeyde gerekli hale getirmektedir.

Bir işletmenin kurumsallaşmayı sağlaması, bir anda gerçekleşebilecek bir şey değildir. Kurumsallaşmayı etkileyen pek çok faktörün bulunduğu belirlendiği çalışmada tüzel kişilik, süreklilik, örgüt kültürü, ilkeler, değerler, amaç-faaliyet uyumu, liderler-yöneticiler, insan kaynakları yönetimi politikaları gibi faktörlerin kurumsallaşma üzerinde doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı zamanda kurumsallaşmanın geniş kapsamını göstermektedir.

Boyutları açısından kurumsallaşmanın incelenmesi sonrasında ulaşılan veriler formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık olmak üzere beş temel boyutun varlığı saptanmıştır. Bu boyutların her birisi kurumsallaşmanın içeriğini oluşturan farklı bir süreç ile ilişkili olması bakımından ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

Kurumsallaşmanın açıklanmasının ardından kurumsal yönetimle ilgili değerlendirmeler yapılmış ve kurumsal yönetimin kapsamı belirlenmiştir. Yapılan incelemeler sonrasında kurumsal yönetimin çağdaş bir yönetim anlayışı

olduğu, bir işletmenin nasıl daha etkili yönetileceği ve kimler tarafından yönetileceği gibi konularda belirleyici bir kavram olduğu görölmüştür.

Kurumsal yönetimle birlikte amaçlananların başında şirketlerde şeffaf ve hesap verilebilir bir yapının oluşturulması gelmektedir. şirketin finans kaynaklarına ulaşması, hissedarların hisseleri toplamasının engellenmesi, yönetim kurulunun sorumluluklarını net bir şekilde ortaya koymak gibi amaçların da kurumsal yönetim anlayışının öncelikli amaçları arasında yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, kurumsal yönetimin işletmelerin faaliyetleri ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen bir yapıda olduğunu işaret etmektedir.

İlkeler, kurumsal yönetim anlayışını en iyi şekilde açıklamada yardımcı rol üstlenmektedir ve kurumsal yönetimin dört temel ilkesi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin ilkeleri; şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk şeklinde-dir. şeffaflık ilkesi, ticari sırlar dışında işletmenin bilgilerinin kamuoyu ile paylaşılmasını açıklamaktadır. Hesap verebilirlikte, yürütölen faaliyetlere ilişkin hissedarlara açıklama yapılması ve bilgi verilmesi söz konusudur. Eřitlik ilkesine göre kurumsal yönetimde şirketin hissedarlarının sahip olduğu hak ve olanakların eřit düzeyde olduğu vurgulanmaktadır. Kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ise şirketin yürütmekte olduğu faaliyetlerin toplumsal değerler ve etik ačiusından uygun olması ile bunun denetlenmesini içermektedir. Bu dört ilke, kurumsal yönetim ačiusından olmazsa olmaz niteliği taşımaktadır.

Dünyada yirminci yüzyılın sonunda ve yirmi birinci yüzyılın başında yaşanan şirket skandalları, kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşmasındaki temel etken olmuştur. Küreselleşmenin etkileri artırması ve işletmelerin ölçeklerinin giderek genişlemesi de kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç kapsamında öncelikli konular olarak belirlenmiştir.

Kurumsal yönetimden faydalanılması ile birlikte elde edilmesi muhtemel sonuçlar ačiusından yapılan değerlendirmeler; finansal kaynaklara daha kolay erişilmesi, yatırım olanaklarının artması, işsizliğin azalması, istihdam olanaklarının çoğalması, üretimde artışa gidilerek daha fazla yapılması, istihdam ve farklı iř olanaklarının meydana gelmesinin kurumsal yönetimin sonuçları arasında yer aldığını göstermiştir. Tüm bunlar kurumsal yönetim

anlayışından faydalanılmasının olumlu sonuçları beraberinde getireceğini göstermesi bakımından önemlidir.

Dünyadan farklı kurumsal yönetim uygulamalarının ele alınmasının ardından kurumsal yönetim yaklaşımının güç ve otorite, sorumluluk, karar alma, hesap verme, hesap sorma, şeffaflık, yönetim kurulu oluşturma, bağımsızlık ve adillik gibi konularda etkisini hissettirdiği, bunların aynı zamanda kurumsal yönetim anlayışına ek değer kattığı sonucuna varılmıştır.

Karlılık ve kurumsallaşma arasındaki ilişkinin literatürde yer alan veriler aracılığıyla incelenmesinin ardından işletmelerin kazançlarını artırabilmeleri için kurumsallaşmak durumunda oldukları sonucu elde edilmiştir. Bu incelemede ayrıca kurumsallaşmanın sağlanmasının işletmenin imajına olumlu şekilde katkı yapacağı görülmüştür. Ulaşılan bu veriler, kurumsallaşmanın sağlayacağı katkıların maddi faktörler ile sınırlı olmadığını ortaya koyması bakımından değerlidir.

Kurumsallaşmanın karlılık ile ilişkisinin açıklanması adına telekomünikasyon sektörü özelinde gerçekleşen ve Türkcell ile Türk Telekom şirketlerinin karşılaştırılması suretiyle yapılan araştırma, çalışmanın temel amaçlarının gerçekleştirilmesi adına son derece önemli roller üstlenmiştir. Şirketlerin açıklamış olduğu veriler aracılığıyla yapılan değerlendirmeler sonrasında telekomünikasyon sektöründe kurumsallaşmanın sağlanmasının sürdürülebilir bir şekilde var olabilmek için şart olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkcell ve Türk Telekom şirketlerinin kurumsallaşmaları ve karlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ile birlikte hangi şirketin daha fazla kurumsal olduğu yönünde bir sonuca ulaşmak mümkün olmasa da iki şirketin de kurumsallaşmanın gerektirdiklerini karşıladıkları görülmüştür. Şirketlerin karlılık verilerinin incelenmesinin sonrasında ise kurumsallaşmanın sağlanmasının işletme karlılığına olumlu şekilde yansıdığı görülmüştür. Telekomünikasyon sektöründeki rekabet koşulları göz önüne alındığında Türkcell ve Türk Telekom'un kurumsallaşmasının karlılığı olumlu yönde etkilemesinin yanında faaliyetleri sürdürülebilir kılmak adına gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

İşletme yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanması ve karlılık üzerindeki etkilerinin telekomünikasyon sektörü açısından incelenmesi sonrasında aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Kurumsal yönetim ilkeleri bilinerek karlılığı artırmak için işletmenin faaliyetleri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- İşletme yönetiminde kurumsallaşmanın karlılık üzerindeki etkilerinin yanında işletmenin yer aldığı birçok süreci etkilediği bilinmelidir.
- İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerine uyulacak bir yönetim anlayışı oluşturulmalıdır.
- Sürdürülebilir olmak için kurumsallaşmanın gerekliliğinin bilincinde olmak gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Akbulut, R.** (2011), “İMKB’de İmalat Sektöründeki İşletmelerde İşletme Sermayesi Yönetiminin Karlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 2, ss.195-206.
- Akıncı, G.S.** (2013), “Kurumsal Yönetişim İlkeleri Doğrultusunda Yönetim Kurulu İşleyişinin Dünya ve Türkiye Açısından İncelenmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 34, ss.1-16.
- Aksoy, B.** (2007), *Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, M. ve Aytekin, S.** (2015), “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notu ile Hisse Senedi Getirisi İlişkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir Uygulama”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 13, ss.201-219.
- Aktan, B. ve Bodur, B.** (2006), “Oranlar Aracılığı ile Finansal Durumunuzu Nasıl Çözümlersiniz? Küçük İşletmeler İçin Bir Rehber”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.49-67.
- Albayrak, A.S. ve Akbulut, R.** (2008). “Karlılığı Etkileyen Faktörler: İMKB Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir İnceleme”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 7, ss.55-82.
- Alkış, H. ve Temizkan, V.** (2010), “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 76, ss.73-92.
- Apak, S. ve Demirel, E.** (2010), “*Finansal Yönetim Cilt 2. Finansal Tablolar Analizi ve Yatırım Yönetimi*”, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.
- Apaydın, F.** (2009), “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss.1-22.
- Arslantaş, C.C. ve Afacan Fındıklı, M.** (2010), “İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 39, Sayı: 2, ss.258-275.
- Aslan, İ. ve Çınar, O.** (2010), “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.89-97.
- Aydın, A.** (2010), *Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aysan, M.A.** (2007), “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 35, ss.17-24.
- Bayer, E.** (2004), “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin

- Liderlik Rollerinin Belirlenmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.91-103.
- Büte, M.** (2010), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 22, ss.1-24.
- Cengiz, S.** (2013), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss.403-448.
- Cevher, E.** (2014), “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 32, ss.583-593.
- Çakıcı, A. ve Özer, B.Ş.** (2008), “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, ss.41-57.
- Çavuşoğlu, S.** (2008), *Halka Arzların Başarısızlık Sebebi: Coca Cola İçecek A.Ş. Örnek Olay İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çemberci, M.** (2013), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 34, ss.1-15.
- Çetin, H.** (2011), *Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dağlı Ekmekçi, Y.A. ve İrmiş, A.** (2015), “Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği”, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*, ss.740-749.
- Demirhan, D.** (2009). “Sermaye Yapısını Etkileyen Firmaya Özgü Faktörlerin Analizi: İMKB Hizmet Firmaları Üzerine Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, ss.677-697.
- Dereköy, F.** (2015), “Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.31-51.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H.** (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, ss.157-184.
- Dinç, E. ve Karakaya, A.** (2014), “Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 27, ss.21-50.
- Dinç, E. ve Varıcı, İ.** (2008), “Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss.67-85.
- Ertuna, Ö.** (2014), *Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi*, İstanbul Sanayi Odası Yayını, ss.1-21.
- Gücenme Gençoğlu, Ü. ve Ertan, Y.** (2012), “Muhasebe Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’deki Durum”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak, ss.1-24.
- İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Kozal, M.A.** (2013), “Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane

- Çalışanları Örneği”, *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.61-83.
- Kakilli Acaravcı, S., Kandır, S.Y. ve Zelka, A.** (2015), “Kurumsal Yönetimin BİST Şirketlerinin Performanslarına Etkisinin Araştırılması”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, ss.171-183.
- Kalaycı, E. ve Özpeynirci, R.** (2014), “Kurumsal Yönetim Anlayışı Temelinde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkelerinin Muhasebe Bilgi Sistemine Yansımaları”, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*, ss.1-9.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G.** (2013), “Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1, ss.41-56.
- Karakaya, A. ve Akbulut, H.** (2010), “Safranbolu’daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, ss.17-32.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B.** (2009), “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, ss.100-119.
- Karavardar, G.** (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.157-179.
- Kargın, M., Aktaş, R. ve Demirel Arıcı, N.** (2015), “Kurumsal Yönetimin Finansal Raporlama Kalitesindeki Rolü: Borsa İstanbul Üzerine Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, ss.501-519.
- Kaya, E.Ö. ve Kaya, B.** (2015). “Türkiye’de Hayat Sigortası Şirketlerinin Finansal Performansını Belirleyen Firmaya Özgü Faktörler: Panel Veri Analizi”, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 12, ss.93-111.
- Kiracı, M. ve Alkara, İ.** (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss.167-197.
- Kocaman, M., Altemur, N., Aldemir, S. ve Karaca, S.S.** (2016), “Ekonomik Karlılığı Etkileyen Faktörler: İSO 500 Sanayi İşletmeleri Uygulaması”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 35, ss.320-332.
- Korkmaz, Ö. ve Karaca, S.S.** (2013), “Firma Performansını Etkileyen Faktörler ve Türkiye Örneği”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, ss.169-179.
- Kurşunel, F., Büyükşalvarcı, A. ve Alkan, A.T.** (2005), “İşletmelerde Kazanç Yönetimi Uygulamalarının Arka Planı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1-2, ss.171-188.
- Memiş, M.Ü. ve Çetenak, E.H.** (2012), “Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Şirketler Üzerine

- Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 3, ss.205-224.
- Odacıoğlu, M.C., Köktürk, Ş. ve Uysal, N.M.** (2015), “1940 Türkiye’inde Çeviri, Eğitim ve Kültür Alanında Kurumsallaşmanın Gerekliliği: Çeviribilimde Kurumsallaşmanın Konumu Üzerine Bir Model Kitap Önerisi”, *International Journal of Languages Education and Teaching*, Cilt: 3, Sayı: 3, ss.115-130.
- Paksoy, H.M., Soysal, A. ve Özçalıcı, M.** (2009), “Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesinde Bir Araştırma”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.101-115.
- Pamukçu, F.** (2011), “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan, ss.133-148.
- Poroy Arsoy, A.** (2008), “Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, ss.17-35.
- Saral Kobal, K.E. ve Aşkun Yıldırım, O.B.** (2016), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 46, ss.97-120.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A.** (2011), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, Cilt: 25, Sayı: 92, ss.51-90.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O.** (2008), “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, ss.1-23.
- Tuna, K.** (2007), “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, ss.209-221.
- Tükenmez, M., Gençyürek, A.G. ve Karakelleoğlu M.İ.** (2017), “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirketlerinin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, ss.1-18.
- Tüm, K.** (2013), “Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetimin Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, ss.93-112.
- Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem, M.** (2015), “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 96, ss.55-74.
- Uluyol, O., Lebe, F. ve Akbaş, Y.E.** (2014). “Firmaların Finansal Kaldıraç Oranları ile Öz Sermaye Karlılığı Arasındaki İlişki”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.70-89.
- Yılmaz, R. ve Kaya, M.** (2014), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.17-35.

<http://s.turkcell.com.tr/hakimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-FR2015-TR.pdf> , Erişim Tarihi: 10.01.2017.

<http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/files/pdf/tr/2015-Faaliyet-Raporu.pdf> , Erişim Tarihi: 10.01.2017.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Cumhur ÖMEROĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi: Kadıköy 03.11.1984

E-posta: cumhuromeroglu@hotmail.com



Deneyimler

AVEA

Kurumsal Satış Sorumlusu (2013-2014)

Onudabunuda.com

İdari ve Mali İşler Sorumlusu (2014-2015)

Türk Telekom İstanbul Bölge Müdürlüğü

Kurumsal Müşteri Yöneticisi (2015-2017)