

**KURUMSAL İTİBARI SAĞLAMADA
KURUMSAL YÖNETİMİN ETKİSİ
VE TÜRKİYE UYGULAMASI**

M. Emrah DAYIOĞLU

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2011

**KURUMSAL İTİBARI SAĞLAMADA
KURUMSAL YÖNETİMİN ETKİSİ
VE TÜRKİYE UYGULAMASI**

M. Emrah DAYIOĞLU

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2011

Jüri ve Enstitü Onayı

M. Emrah DAYIOĞLU'nun "**Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi ve Türkiye Uygulaması**" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim dalında doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Celil KOPARAL	
Üye	: Prof. Dr. İnan ÖZALP	
Üye	: Prof. Dr. Leman BİLGİN	
Üye	: Prof. Dr. Bilçin TAK	
Üye	: Doç. Dr. Zümrüt TONUS	

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Öz

KURUMSAL İTİBARI SAĞLAMADA KURUMSAL YÖNETİMİN ETKİSİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

M. Emrah DAYIOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2011

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Bu çalışma ile; şirketler için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasında, rakipler tarafından taklit edilemeyen önemli bir kavram olan kurumsal itibarın iyi kurumsal yönetim yapılarıyla sağlanacağı varsayımıyla, kurumsal yönetimin kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi araştırılmış ve sonuçları ortaya konulup değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı, konunun Türkiye’de iş dünyasındaki karar alıcılar ve kanaat önderlerince nasıl algılandığını araştırmak, kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerinde etkisi olup olmadığı sorusuna yanıt bularak yönetim ve organizasyon yazınına ve iş dünyasına katkı sağlanmasıdır.

Araştırma, Türkiye örneğinde şirket üst yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlara sunulan “Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi” başlıklı anket formuyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, kurumsal yönetim yapılarının ve iyi uygulamalarının kurumsal itibar üzerinde oldukça etkili olduğu ve konunun Türkiye iş dünyasında bu şekilde algılandığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, itibarlı şirket olmanın başlangıcı kurumsal yönetimden geçer. Yaşanan birçok şirket skandalı günümüzde kurumsal yönetimin tüm iş yapış biçimlerinin temelinde olduğu görüşünü desteklemiştir. İtibarlı olmanın temelinde güven duygusu varsa, bu güveni tahsis etmenin en etkili yolu kurumsal yönetim uygulamalarıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Kurumsal İtibar

Abstract

BUILDING CORPORATE REPUTATION THROUGH CORPORATE GOVERNANCE: TÜRKİYE RESEARCH

M. Emrah DAYIOĞLU

Department of Business Administration

Anadolu Üniversitesi, Graduate School of Social Sciences, June 2011

Adviser: Prof. Dr. Celil KOPARAL

In this study, the role of corporate governance in building corporate reputation, which is a primary intangible asset for sustainability, is analyzed and assessed. The hypothesis of this study in question is; corporate governance has a significant role in building corporate reputation. The intention of this study is to create value to the literature and on business environment by exploring the perceptions of the decision makers and opinion leaders in Turkish businesses in the subject.

The study is actualized by presenting the “Building Corporate Reputation Through Corporate Governance Survey” to the board members, investors, chairmans, CEOs and the members of top management of various companies in Türkiye sample. With this study it has been found as; there is a significant perception that, corporate governance has a strong influence in building corporate reputation.

As a result, corporate governance is a primary key in building corporate reputation. Today, with the many previously experienced firm scandals and corruption incidents, it can easily be concluded that corporate governance is in the core of businesses. Since trust is the fundamental element for reputation, the effective way of attaining trust is corporate governance.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Reputation

Önsöz

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, tüm süreç boyunca değerli vizyon, bilgi, görüş ve desteklerini esirgemeyen başta danışman hocam Sn. Prof. Dr. Celil Koparal'a ve izleme jüri üyelerim Sn. Prof. Dr. İnan Özalp ile Sn. Prof. Dr. Leman Bilgin'e; değerli hocalarım Sn. Prof. Dr. Bilçin Tak'a, Sn. Doç. Dr. Zümrüt Tonus'a, Sn. Doç Dr. Senem Besler'e ve bana emeği geçen tüm hocalarıma en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Derin araştırma bilgisi ve tecrübesiyle bana büyük yardımları dokunan biricik kardeşim Psikolog Burcu Dayıoğlu Başaran'a; sevgi ve manevi destekleriyle her daim yanımda olan sevgili annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Vizyonerliği ve çalışmanın tüm süreci boyunca verdiği ilhamla bana büyük destek sağlayan değerli yöneticim, ağabeyim Coşkunöz Holding Bilgi Teknolojileri Koordinatörü Sn. Remzi Sülo'ya; araştırmanın güvenilirliğini sınama aşamasında değerli görüş ve önerileriyle destek olan Coşkunöz Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Ali İhsan İlkbahar'a, Coşkunöz Holding CEO'su Sn. Cenk Yöney'e, Coşkunöz Holding Mali İşler ve Stratejik Planlama Koordinatörü Sn. Oya Coşkunöz Yöney'e, Coşkunöz Holding Ar-Ge Koordinatörü Sn. Halil Akgül'e, Coşkunöz A.Ş. Genel Müdürü Sn. Şükrü Tetik'e, Magnetto-Coşkunöz A.Ş. Genel Müdürü Sn. Erdem Acay'a, Beltan Vibracoustic A.Ş. Teknik Genel Müdürü Sn. Niels Schoenrock'a, Beltan Vibracoustic A.Ş. Ticari Genel Müdürü Sn. Aptullah Saner'e, Beta Seals A.Ş. Genel Müdürü Sn. Atilla Yılmaz'a, Belka A.Ş. Genel Müdürü Sn. Kemal Ögel'e, Coşkunöz Holding İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Koordinatörü Sn. Gülçer Aydın'a, Coşkunöz Holding Stratejik Planlama ve Finansman Müdürü Sn. Güldal Emren'e, Turnlean LLC Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Ali Rıza Yönel'e ve değerli arkadaşlarım; Coşkunöz Holding Bütçe Kontrol Müdürü Sn. Siyami Altunbaş'a, Coşkunöz A.Ş. Seri Üretim Grup Müdürü Sn. Alkım Denizciler'e ve Beltan Vibracoustic A.Ş. Mali İşler Müdürü Sn. Ersal Bulut'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın anket formunun dağıtılmasında değerli desteklerini esirgemeyen, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Koordinatörü Sn. Güray Karacar'a ve derneğin değerli çalışanları Sn. Ahmet Balcılar ile Sn. Emre Erdoğan'a; Türkiye Kurumsal

Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Salim Kadıbeşegil'e; Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Genel Sekreteri Sn. Kerem Tuzlacı'ya; Türkiye Kalite Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Sami Erol'a; Türkiye Kalite Derneği Bursa Şubesi Başkanı Sn. Emin Direkçi ile derneğin Genel Sekreteteri Sn. Aykan Kurkur'a; Türkiye Etik ve İtibar Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sn. Ali Rıza Ersoy ile derneğin Genel Koordinatörü Sn. Tayfun Zaman'a; Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği Genel Koordinatörü Sn. Selçuk Kılınç'a; İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Genel Sekreteri Sn. Engin Güvenç'e; Türkiye Genç İşadamları Derneği Genel Koordinatörü Sn. Engür Türkay'a; Bursa Sanayicileri ve İş Adamları Derneği Genel Koordinatörü Sn. Basri Tüfekçioğlu'na; Türkiye Personel Yönetimi Derneği'nden Sn. Banu Etli'ye; Otomotiv Sanayii Derneği Genel Sekreteri Prof.Dr. Ercan Tezer'e; Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği Genel Sekreteri Sn. Özlem Gülşen'e; Makina İmalatçıları Birliği Genel Sekreteri Sn. M. Nail Türker'e ve anket çalışmasına katılan Türkiye iş dünyasının değerli yöneticilerine en derin teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma esnasında değerli görüşler sunan ve yol gösteren değerli arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Mehmet Eryılmaz'a, Araş. Gör. Dr. Sinan Yılmaz'a, Dr. Müjdat Başaran'a, Araş. Gör. Dr. Aydem Çiftçioğlu'na, Yrd. Dr. Metin Kılıç'a ve benden sabır ve ilgilerini eksik etmeyen tüm dost ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmanın; şirketlerin rekabet ve sürdürülebilirlikleri açısından önem atfettiğim, kurumsal yönetim ve kurumsal itibar kavramlarının farkındalık düzeylerinin artarak, yönetim ve organizasyon yazınına ve Türkiye iş dünyasına katkı sağlanması ve bu konularda yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutmasını dilerim.

Özgeçmiş

M. Emrah DAYIOĞLU

**İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı
Doktora**

Eğitim

Yüksek Lisans : 2004, Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Lisans : 2000, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi,
Makina Mühendisliği Bölümü

İş

2005 – Halen Endüstriyel Uygulamalar ve SAP Danışmanı, Coşkunöz Holding

2000 – 2005 Tasarım/Ar-Ge Mühendisi, Coşkunöz Metal Form ve Makina A.Ş.

Mesleki Birlik ve Dernek Üyelikleri

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, TKYD; Türkiye Kalite Derneği, KalDer; Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, Makina Mühendisleri Odası; Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mezunları Derneği

Yayınlar

Özalp, İ., Dayıoğlu, E. ve Geylan, A. (2010) . Yolsuzluk ve İçeriden Öğrenenlerin Ticaretinin Borsa Endeksine ve Hisse Fiyatları Üzerindeki Etkisi: İMKB'ye Yönelik Bir Araştırma. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Adana: Çukurova Üniversitesi.

Özalp, İ., Başaran, M. ve Dayıoğlu, E. (2008) . Stratejik Tedarik Zincirinde Esneklik: Türkiye Otomotiv Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Tak, B., Eroğlu U., Ertuğrul F. ve Dayıoğlu, E. (2007) . Örgütlerde Takım Çalışmasının Yaygınlaşmasının Nedenlerini Anlamaya Yönelik Bir Çalışma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Kocaeli: Sakarya Üniversitesi.

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Edirne / 1977

Cinsiyet: Bay

Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Önsöz.....	v
Özgeçmiş	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiii
Grafikler Listesi	xiv
Kısaltmalar Listesi.....	xvi
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Kurumsal Yönetim

1. Kurumsal Yönetim Kavramı	7
1.1. Kurumsal Yönetim Kavramına İlişkin Tanımlar	8
1.2. Vekalet Teorisi ve Kurumsal Yönetim.....	12
1.2.1. Vekalet teorisi	13
1.2.2. Vekalet teorisi ile kurumsal yönetim ilişkisi	16
1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	17
1.3.1. Eşitlik.....	18
1.3.2. Şeffaflık.....	19
1.3.3. Hesap verebilirlik	21
1.3.4. Sorumluluk.....	23
1.4. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları.....	24
1.4.1. Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları.....	26
1.4.2. İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları	31
1.5. Kurumsal Yönetim Sistemleri.....	35
1.5.1. Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemleri	39
1.5.2. Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri	41
1.6. Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması	42

1.6.1. Yönetim kurulu yapıları açısından kurumsal yönetim sistemleri	42
1.6.2. Sahiplik yapıları açısından kurumsal yönetim sistemleri.....	44
1.6.3. Denetim mekanizmaları açısından kurumsal yönetim sistemleri.....	44
1.6.4. Anonim ortaklığa yaklaşımları açısından kurumsal yönetim sistemleri	47
1.7. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	48
2. Dünyada Kurumsal Yönetim.....	50
2.1. Kurumsal Yönetim Anlayışının Gelişimi.....	51
2.2. Kurumsal Yönetim Anlayışını Ortaya Çıkaran Nedenler	54
2.2.1. Anonim şirketlerin artan önemi.....	55
2.2.2. Küreselleşme, uluslararası ekonomik bağımlılık ve uluslararası rekabet	56
2.2.3. Küresel krizler ve şirket skandalları	58
2.3. Basel Düzenlemeleri	60
3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim	67
3.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Ortamı.....	68
3.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Hukuk Sistemi	71
3.2.1. Pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri ve Türk hukuk sistemi.....	72
3.2.2. Pay sahiplerinin eşit işleme tâbi tutulması ve Türk hukuk sistemi	76
3.2.3. Menfaat sahipleri ve Türk hukuk sistemi	77
3.2.4. Kamuyu aydınlatma, şeffaflık ilkesi ve Türk hukuk sistemi.....	78
3.2.5. Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları ve Türk hukuk sistemi .	80
3.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim.....	81

İkinci Bölüm

Kurumsal İtibar

1. Kurumsal İtibar Kavramı.....	84
1.1. Kurumsal İtibarın Tanımı.....	85
1.2. Kurumsal İtibarın Önemi	89
1.2.1. Kurumsal itibarın stratejik yönetim açısından önemi.....	90
1.2.2. Kurumsal itibarın insan kaynakları yönetimi açısından önemi	91
1.2.3. Kurumsal itibarın pazarlama yönetimi açısından önemi	92

1.2.4. Kurumsal itibarın finansal performans açısından önemi.....	93
1.3. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar	93
1.3.1. İzlenim yönetimi	93
1.3.2. Kurumsal sosyal sorumluluk.....	95
2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar	99
2.1. Kurum Kimliği	101
2.1.1. Kurum felsefesi	103
2.1.2. Kurumsal davranış.....	104
2.1.3. Kurumsal tasarım.....	106
2.1.4. Kurumsal iletişim	108
2.2. Kurumsal İmaj	110
2.3. Kurum Kültürü	117
2.4. Kurumsal Marka.....	119
3. İşletmelerde Kurumsal İtibar Yönetimi	121
3.1. Kurumsal İtibar ve Paydaş Kavramı	122
3.2. Kurumsal İtibarın Oluşumu	127
3.3. Kurumsal İtibarın Yönetimi	131
3.4. İtibar Riski Yönetimi ve Kriz Yönetimi.....	137

Üçüncü Bölüm

Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi

1. Kurumsal Yönetimin Ölçümüne İlişkin Yapılan Çalışmalar	143
2. Kurumsal İtibarın Ölçümüne İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	148
2.1. Fortune Dergisinin İtibar Araştırmaları	149
2.2. Reputation Institute ve Harris Interactive, İtibar Katsayısı (RQ)	150
2.3. Reputation Institute, RepTrak.....	153
2.4. Capital Dergisinin İtibar Araştırmaları.....	156
3. Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Kriterleri Üzerine Etkisi.....	158
3.1. Kurumsal Yönetimin Şirketin Yönetim Kalitesi Üzerine Etkisi.....	161
3.2. Kurumsal Yönetimin Şirketin Uzun Vadeli Yatırımlarının Değeri, Yatırımcılarına Değer Katması ve Finansal Performansı Üzerine Etkisi	164

3.3. Kurumsal Yönetimin Şirketin Çalışanları ile Potansiyel Çalışanları Üzerine Etkisi.....	167
3.4. Kurumsal Yönetimin Şirketin Çevre ve Toplumsal Sorumluluğu Üzerine Etkisi.....	169
3.5. Kurumsal Yönetimin Şirketin Şeffaflığı ve Kurumsal İletişimi Üzerine Etkisi.....	172
3.6. Kurumsal Yönetimin Şirketin Etiği Üzerine Etkisi.....	175
3.7. Kurumsal Yönetimin Şirketin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi.....	178
3.8. Kurumsal Yönetimin Şirketin Ürün ve Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi....	179

Dördüncü Bölüm

Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi: Türkiye’deki Yöneticilerin Algılarına Dayalı Bir Araştırma

1. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması	182
1.1. Araştırmanın Konusu	182
1.2. Araştırmanın Amacı	183
1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı.....	183
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	184
1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	185
1.5.1. Araştırmanın modeli ve hipotezi.....	185
1.5.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	188
1.5.3. Araştırmanın veri toplama yöntemi ve aracı.....	189
1.5.4. Araştırma ölçeğinin güvenilirliği	190
1.5.5. Araştırma verilerinin analizi.....	193
2. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırmasının Bulguları ve Değerlendirmesi	193
2.1. Araştırma Verilerinin Güvenilirlik Analizi ve Değerlendirmesi.....	194
2.2. Araştırma Verilerinin Frekans Analizi ve Değerlendirmesi.....	197
Sonuç ve Öneriler	292
Ekler.....	298
Kaynakça	310

Tablolar Listesi

Tablo 1. Kurumsal Yönetim Mekanizmalarının Kaynak Açısından Sınıflandırılması..	25
Tablo 2. Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemleri Karşılaştırması	38
Tablo 3. Farklı Disiplinlerin İtibar Tanımlamaları	86
Tablo 4. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkisini Ele Alan Farklı Yaklaşımlar...	114
Tablo 5. Farklı Paydaş Gruplarına Göre Kurumsal İtibarı en çok Etkileyen Paydaşlar	126
Tablo 6. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Kurumsal Yönetim Kriterleri.....	186
Tablo 7. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Kurumsal İtibar Kriterleri	187
Tablo 8. Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Unsurları Üzerindeki Etkisini Ölçen Soruların Kendi İçlerindeki Tutarlılıkları Tablosu – Pilot Uygulama.....	190
Tablo 9. Kurumsal İtibar Unsurları Arasındaki Tutarlılık Tablosu – Pilot Uygulama	192
Tablo 10. Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Unsurları Üzerindeki Etkisini Ölçen Soruların Kendi İçlerindeki Tutarlılıkları Tablosu	194
Tablo 11. Kurumsal İtibar Unsurları Arasındaki Tutarlılık Tablosu	196
Tablo 12. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisine Yönelik Algının Pozisyona Göre Değişiminin Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu	268
Tablo 13. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisine Yönelik Algının Şirketin Halka Açık Olmasına Göre Değişiminin t-testi Analiz Tablosu.....	280
Tablo 14. Kurumsal İtibar Unsurlarının Ortalama Değerleri Özet Tablosu	290

Şekiller Listesi

Şekil 1. Kurumsal Yönetim Çevresi	9
Şekil 2. Kurumsal Yönetim Mekanizmalarını Etkileyen Önemli Unsurlar.....	25
Şekil 3. Şirketlerde İçsel ve Dışsal Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	26
Şekil 4. Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemleri	37
Şekil 5. Basel II Uzlaşısı'nın Yapısal Blokları.....	62
Şekil 6. Kurumsal İtibarın Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Önemi	91
Şekil 7. İzlenim Yönetimi Üç Bileşenli Modeli	95
Şekil 8. İşletmelerin Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları.....	97
Şekil 9. Kurumsal Kimlik ve İmaj Arasındaki Etkileşim ve Kurumsal İtibarın Oluşumu	100
Şekil 10. Kurum Kimliğinin Unsurları ve Etkileşimleri.....	103
Şekil 11. Kurumsal İletişim ve Çeşitli Paydaşlar Arasındaki İlişkiler	110
Şekil 12. Kurum Kimliğinden Kurumsal İtibara	113
Şekil 13. Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj İlişkisi.....	116
Şekil 14. Şirket ve Çevresi ile Karşılıklı Etkileşimine İlişkin Paydaş Modeli	123
Şekil 15. İşletmenin Doğrudan ve Dolaylı İlişki İçerisinde Bulunduğu Çevre	124
Şekil 16. Kurumsal İtibar / 360° Perspektifi.....	125
Şekil 17. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi ve İtibarın Oluşumu	128
Şekil 18. Kurumsal İtibarın Oluşumu.....	132
Şekil 19. Kurumsal İtibar Yönetimi Süreci	134
Şekil 20. İtibar Riski Yönetim Süreci.....	139
Şekil 21. İtibar Katsayısı Boyut ve Nitelikleri	152
Şekil 22. RepTrak Modeli	155
Şekil 23. Hesap Verebilirlik Modeli.....	159
Şekil 24. SPIRIT Modeli	160

Grafikler Listesi

Grafik 1. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 1.....	198
Grafik 2. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 2.....	200
Grafik 3. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 3.....	203
Grafik 4. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 4.....	205
Grafik 5. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 5.....	207
Grafik 6. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 6.....	209
Grafik 7. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 7.....	210
Grafik 8. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 8.....	212
Grafik 9. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 9.....	215
Grafik 10. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 10	219
Grafik 11. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 11	223
Grafik 12. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 12	227
Grafik 13. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 13	232
Grafik 14. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 14	235
Grafik 15. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 15	241

Grafik 16. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 16	246
Grafik 17. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 17	252
Grafik 18. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 18	256
Grafik 19. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 19	262
Grafik 20. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tablosu ve Histogram Grafiği, Soru 20	267
Grafik 21. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tablosu ve Histogram Grafiği, Soru 21	278

Kısaltmalar Listesi

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADI	American Defense Institute
BCA	Basel Capital Accord
BCCI	The Bank of Credit and Commerce International
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BIS	Bank for International Settlements
BUSİAD	Bursa Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
CalPERS	California Public Employees' Retirement System
CEO	Chief Executive Officer
CII	The Chartered Insurance Institute
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ECGI	The European Corporate Governance Institute
GCGF	Global Corporate Governance Forum
IASC	International Accounting Standards Committee
IASB	The International Accounting Standards Board
ICIG	International Corporate Identity Group
IFAC	International Federation of Accountants
IFC	International Finance Corporation
IFRS	International Financial Reporting Standards
ILO	International Labour Organization
IMF	Internatioanl Monetary Fund
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
IOSCO	International Organization of Securities Commissions
KalDer	Türkiye Kalite Derneği
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	Küçük ve orta büyüklükteki işletme
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotation System
NYSE	New York Stock Exchange

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSD	Otomotiv Sanayii Derneği
PERYÖN	Türkiye Personel Yönetimi Derneği
PRSA	Public Relations Society of America
PwC	PricewaterhouseCoopers
RQ	Reputation Quotient, İtibar Katsayısı
SEC	US Securities and Exchange Commission
SerPK	Sermaye Piyasası Kanunu
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TAYSAD	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TBCSD	Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TEİD	Türkiye Etik ve İtibar Derneği
TIAA-CREF	Teachers Insurance and Annuity Association - College Retirement Equities Fund
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TMSK	Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
TMUDESK	Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜGİAD	Türkiye Genç İşadamları Derneği
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TÜYİD	Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği
WTO	World Trade Organization

Giriş

Bireyler için toplumda saygın olmak, sevilip sayılmak, itibarlı olmak önemli olduğu gibi şirketler için de durum aynıdır. Şirketlerin kârlı olarak varlıklarını sürdürebilmek, pazardaki paylarını arttırmak için paydaşları gözünde iyi bir izlenime sahip olmaları, yani itibarlı olmaları gerekmektedir. Nasıl ki kişiler için itibar kaybı, kişiliğin zedelenmesi anlamına gelmekte ise şirketler için de rekabet kaybı olarak değerlendirilmelidir.

Şirketlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamalarında maddi olmayan kaynakların yeri çok önemlidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne en büyük katkısı maddi olmayan kaynaklardan biri olan itibarın sağladığı, yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Şirket itibarı olarak da adlandırılan kavram; şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İtibar; kriz dönemlerinde paydaşlarla şirket arasında tampon görevi gören, şirketin görünmeyen en önemli değeridir. Bu değer sayesinde itibarlı şirketler krizleri önemli fırsatlara dönüştürebilmektedir.

Kurumsal itibar, kurumun zaman içerisinde sosyal paydaşların gözünde görülen ve düşünceleri ile ifade edilen yansımasıdır. Sosyal paydaşların her biri kurumu önemli derecede etkileyebilir. Bir kurumun itibarını yönetmek paydaş yaklaşımı sayesinde mümkün olur. İtibar yönetimi, işletmenin sağlam bir kurumsal imaj oluşturması ve elde ettiği bu gücü sürdürebilmesi anlamına gelip, hassas bir süreç olma özelliğine sahiptir. Hedef paydaş grupları işletmenin saygın ve güvenilir olduğu konusunda bir yargıya varmadığı sürece işletme itibarlı olmaz. Paydaşlar, kendi algılamalarına göre işletmeye dair bir bakış açısı oluşturur ve işletmeleri çevreye yönelik duyarlılığından, çalışanlara yönelik uygulamalarına kadar tüm faaliyetlerinden sorumlu tutarlar. Paydaşların işletmeyle ilgili bilgileri ve algıları sonucunda işletmeye yönelik net sonuçlara varması, itibar yönetiminin ve işletmenin sürdürülebilir rekabet gücü açısından ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarır.

İş dünyası son zamanlarda yıllardır faaliyetlerini sürdüren dünya devi birçok şirketin bir anda yok olmasına tanık olmuştur. Oluşumu için uzun yıllar uğraş verilen kurumsal itibarın çok kısa sürede yitirildiği görülmüştür. Şirketlerle birlikte; hissedarlar, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlar da iş, servet ve itibarlarını kaybetmişlerdir. Bu

süreçte yaşanan ve bedeli çok pahalı olan deneyimler sonucu; şirketler, varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği için kurumsal yönetim anlayışına sahip olmanın ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum göstermenin hayati bir önem taşıdığını farketmişlerdir. Adillik, açıklık, dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk politikaları ve etik ilkelerle şirket yönetmek, yasa ve yönetmeliklerdeki zorunlulukları yerine getirmekten daha önemli hale gelmiştir.

Sürdürülebilir rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim önemli bir kavramdır. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birisi, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini daha da artırmıştır. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Günümüzde ulusal ve uluslararası yatırımcıların güveninin sağlanmasındaki temel anahtar, iyi kurumsal yönetim uygulamalarıyla sağlanabilmektedir.

Kurumsal yönetim; ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın, aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının temel unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim; şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta olup, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. İyi kurumsal yönetim, yönetim kurulları ve üst yönetim için şirketin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelme açısından uygun teşvikleri sağlar ve etkin denetimi kolaylaştırır. Etkili kurumsal yönetim mekanizmalarının, şirketler seviyesinde ve ekonominin genelinde var olması, piyasa ekonomisinin uygun şekilde işleyebilmesi için gerekli olan güveni tesis eder.

Dünyada, ülkeler ve hatta şirketler seviyesinde değişebilen kurumsal yönetim uygulamalarıyla karşılaşılması gayet doğaldır. Çünkü ülkelerin kendilerine özgü koşulları, yürürlükteki mevzuatları, sermaye piyasaları, şirketlerin iç işleyişleri, ilişki yapıları, kültürleri her biri birbirlerinden önemli farklılıklar gösterir. Farklılığın bu denli büyük olması kurumsal yönetim uygulamalarını çeşitlendirmekle birlikte kurumsal

yönetimle ilgili evrensel ilkelerin var olmasını engellemez. Kurumsal yönetimin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere birbirleriyle derinden ilişkili dört temel evrensel ilkesi vardır. Etkili bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulabilmesi için bu ilkelere uyum şarttır.

Eşitlik ilkesi; şirketin durumu, geleceği ve faaliyetleriyle ilgili tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Birbirlerinden farklı ve çatışma halindeki fikir ve kararlar arasında dengenin sağlanmasıdır.

Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin; zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Şeffaflığın yetersiz kalması krizlerin oluşmasındaki en önemli etken olarak belirlenmiştir. Şeffaflığın yetersiz olduğu bölgelerde yüksek riskten dolayı yatırımlar azalacak ve ekonomik gerileme başlayacaktır.

Hesap verebilirlik ilkesi; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder. Hesap verebilirlik, yönetimin işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, pay sahipleri ve yöneticilerin çıkarlarının çatışmasının engellenmesini güvence altına alacak uygulamaların hayata geçirilmesi ve yönetimin aldığı kararların doğruluklarının yönetim kurulu tarafından izlenmesidir.

Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol mekanizmasıdır. Yönetimin temel sorumluluğu şirket için doğru hedefler belirlemek ve bunlara ulaşmaktır. Sorumluluk ilkesi, şirketin kanunları ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunun güvence altına alınmasıdır. Şirketler ancak sorumluluk ilkesiyle birlikte faaliyette bulundukları çevre ve topluma karşı görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmektedir.

Günümüz iş dünyasında, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumlulukla desteklenmiş kurumsal itibara sahip olmak şirket yönetim kurullarının ve üst yönetimlerinin en önemli uğraş alanlarından biri haline gelmiştir. Şirketler iyi kurumsal yönetimle ilgili beklentileri ile iş dünyası içinde yeniden güven oluşturma

gerekliliğine inandıkları için; vizyon, misyon ve değerlerini yeniden ele almaya ve kurumsal yönetimi bu güvenin oluşturulmasında kullanılacak bir harç gibi tanımlamaya başlamışlardır.

Kurumsal yönetim çalışmaları Türkiye için yeni olmakla beraber, özellikle Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği gibi öncü kuruluşlarla azımsanamayacak gelişim göstermiştir. Konu; akademik çevrelerce de geniş ilgi görmüş ve hakkında akademik çalışmalar yapılmış ve halen yapılmaya devam etmektedir. Kurumsal itibar için yapılan araştırmalar daha çok sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde ve kurumsal iletişim boyutuyla incelenmekte ve yapılan birçok araştırmada; kurumsal itibar ile marka imajı ve kurum imajı etkileşimi üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışma ile; şirketler için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasında, rakipler tarafından taklit edilemeyen önemli bir kavram olan kurumsal itibarın iyi kurumsal yönetim yapılarıyla sağlanacağı varsayımıyla, kurumsal yönetimin kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi araştırılmış ve sonuçları ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma ile kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin Türkiye’de iş dünyasındaki karar alıcılar ve kanaat önderlerince nasıl algılandığı ve kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerinde etkisi olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak kurumsal yönetim yazını sunulmuş; kurumsal yönetim tanımları incelenmiş; dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetimin önemine değinilmiş; kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasındaki kuramsal alt yapı olan vekalet teorisi ve kurumsal yönetim ile ilişkisi açıklanmış; kurumsal yönetimin evrensel ilkeleri olan eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri tartışılmış; kurumsal yönetim yapılarını oluşturan içsel ve dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları tarif edilmiş; bu kurumsal yönetim mekanizmalarından oluşan ve temelde iki grupta toplanabilen Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri anlatılmış; anlatılan iki temel kurumsal yönetim sistemi, yönetim kurulu yapıları, sahiplik yapıları, denetim mekanizmaları ve anonim ortaklıklara yaklaşımları açısından karşılaştırılmış; kurumsal risk yönetimi kavramı tanıtılmış ve kurumsal yönetim ile ilişkisi kurulmuş; kurumsal yönetim anlayışının gelişimi ve dünyada birçok ulusal ve uluslararası kuruluşun kurumsal yönetim ile ilgili geliştirdiği belli başlı

standart ve düzenlemeler incelenmiş; anonim şirketlerin artan önemi, artan sermaye hareketliliği, küreselleşme, uluslararası ekonomik bağımlılık, uluslararası rekabet, küresel krizler ve şirket skandallarını da içerecek biçimde kurumsal yönetim anlayışını ortaya çıkaran nedenlere değinilmiş; dünya finans gündeminin üst sıralarında olan Basel II düzenlemeleri özetlenmiş; Türkiye’de kurumsal yönetim ortamına değinilmiş ve ülkenin kurumsal yönetim düzeyinde belirleyici olan hukuki yapı OECD kurumsal yönetim ilkeleriyle karşılaştırılarak anlatılmış ve son olarak Türkiye’de kurumsal yönetime büyük katkılar sağlayacağı düşünülen Yeni Türk Ticaret Kanunu ve kurumsal yönetime sağlayacağı beklenen yararlar tartışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; kurumsal itibarla ilgili yazındaki farklı disiplinleri de içeren tanımlara yer verilmiş, farklı disiplinlerin değindiği tanımlardaki ortak noktalar belirlenerek itibarın özellikleri sıralanmış, yazar tarafından benimsenen tanımı ve yaklaşımı sunulmuş, kurumsal itibarın işletmeler açısından taşıdığı önem; stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama yönetimi ve finansal performans bakış açılarından anlatılmış, yazında kurumsal itibar kavramıyla ilişkilendirilmiş izlenim yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarına değinilmiş, kurumsal itibarı oluşturan unsurlar olan; kurum kimliği, kurumsal imaj, kurum kültürü ve kurumsal marka kavramları açıklanmış ve kurumsal itibarla ilişkilendirilmiş, kurumsal itibar kavramının anlaşılmasında önemli bir yere sahip olan paydaş kavramı incelenmiş ve kurumsal itibarla ilişkisi vurgulanmış, kurumsal itibarın oluşumu açıklanarak, kurumsal itibar yönetim süreci anlatılmış ve kurumsal itibar için çok hassas olan itibar riski kavramı ve yönetimi, ve itibarın en fazla zedelenme olasılığının bulunduğu dönemler olan kriz dönemleri ve kriz yönetimine değinilmiştir.

Çalışmanın takip eden üçüncü bölümünde kurumsal yönetimin ve kurumsal itibarın ölçümüne ilişkin Dünya’da ve Türkiye’de yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ardından bu çalışmanın araştırma sorusunun da kuramsal altyapısını oluşturan kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerindeki etkisine değinilmiştir. Kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisi; yönetim kalitesi, uzun vadeli yatırımların değeri, finansal performans, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, potansiyel çalışanların şirkete çekilmesi, çevreye ve topluma karşı sorumluluk, şeffaflık, etik, müşteri memnuniyeti ile ürün ve hizmet kalitesi itibar unsurları açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde “Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi” araştırması sunulmuştur. Araştırmanın konusu, amacı, önemi ve katkısı, sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, araştırma ölçeğinin güvenilirliği ayrıntılı olarak anlatılıp araştırma verilerinin analizleri ve sonuçları tartışılmıştır.

Birinci Bölüm

Kurumsal Yönetim

1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Şirketlerin kurumsal yönetim¹ ilke ve uygulamalarını benimsemeleri, yatırım kararları açısından önemi gitgide artan bir olgudur. Burada özellikle söz konusu olan, kurumsal yönetim uygulamaları ile yatırımın gittikçe artan uluslararası niteliği arasındaki ilişkidir. Uluslararası sermaye akışkanlığı şirketlerin çok daha büyük bir yatırım havuzu içinden finansmana ulaşmalarını mümkün kılmaktadır. Küresel sermaye piyasasının bütün olanaklarından yararlanmak isteyen ve uzun vadeli kararlı sermayeyi çekmeyi amaçlayan ülkeler, kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelere, güvenilir, anlaşılır ve uluslararası kabul edilmiş ilkelere bağlı olmalıdır. Şirketler esas olarak yabancı sermaye kaynaklarına dayanmıyor olsalar bile, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına bağlılık, yerli yatırımcıların güvenini arttıracak, sermaye maliyetini düşürecek, mali piyasaların daha iyi işlemlerini sağlayacak ve daha istikrarlı finansman kaynaklarını harekete geçirecektir (OECD, 2004: 10). Ekonomik hayatın gelişimi ve sürdürülebilmesi açısından kurumsal yönetim kavramı önemli bir yere sahiptir.

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal yönetim tanımları incelenecek; dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetimin önemine değinilecek; kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasındaki kurumsal alt yapı olan vekalet teorisi ve kurumsal yönetim ile ilişkisi açıklanacak; kurumsal yönetimin evrensel ilkeleri olan eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri tartışılacak; kurumsal yönetim yapılarını oluşturan içsel ve dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları tarif edilecek; bu kurumsal yönetim mekanizmalardan oluşan kurumsal yönetim sistemleri anlatılacak, anlatılan iki temel kurumsal yönetim sistemi, yönetim kurulu yapıları, sahiplik yapıları, denetim mekanizmaları ve anonim ortaklıklara yaklaşımları açısından karşılaştırılacak, ve son olarak kurumsal risk yönetimi kavramı tanıtılacak, kurumsal yönetim ile ilişkisi kurulacaktır.

¹ Uluslararası yazında “corporate governance” olarak geçen kurumsal yönetim kavramı dilimizde bazı yazarlarca “kurumsal yönetişim”, “yönetişim”, “iyi yönetişim”, “şirket yönetişimi” gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılmış olsa da, Sermaye Piyasası Kurulu’nun ilk olarak 2003’te yayınladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri” bildirisi, kavrama ortak bir isimlendirme getirmiştir.

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramına İlişkin Tanımlar

Gelişmiş ekonomilerde şirketler faaliyetlerini sermayedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve devlet gibi birçok kesimin sağlamış olduğu kaynaklara dayalı olarak sürdürmektedir. Sağlanan bu kaynakları, şirket amaçları doğrultusunda yönlendirip etkin bir şekilde değerlendirerek kaynak sağlayan kesimlerin beklentilerini karşılama sorumluluğu şirket yönetimlerine verilmiştir. Şirketlerin misyonlarının ne olduğuna ilişkin genel kabul gören görüş; şirketin kendisinin, toplumun, devletin, çalışanlarının, alacaklılarının, hissedarlarının ve şirket faaliyetlerinden etkilenen tüm çıkar gruplarının çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğidir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 1). Sağladıkları kaynaklarla şirketin varlığını ve faaliyetlerini etkileyen ve/veya bu faaliyetler sonucunda şirketin varlığından etkilenen kesimler olan paydaşların iyi bir kurumsal yönetim çatısıyla menfaatlerinin korunması gerekmektedir. Kurumsal yönetim, bu yaklaşım doğrultusunda eşitlik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı olarak şirkete kaynak sağlayan, dolayısıyla şirket faaliyetleri üzerinde meşru çıkarları olan kesimlerin beklenti ve amaçlarının dengeli bir şekilde tatmin edilmesini ifade etmektedir.

Son yıllarda, sürdürülebilir rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim kavramı gittikçe önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini daha da arttırmıştır. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir (SPK, 2005: iii). Günümüzde ulusal ve uluslararası yatırımcıların güveninin sağlanmasındaki temel anahtar iyi kurumsal yönetim uygulamalarıyla sağlanabilmektedir.

Şirketlerin kurumsal yönetim yapılarını etkileyen birçok faktör vardır. Takip eden şekilde şirketlerin kurumsal yönetimi çevresi olarak da adlandırabilecek, kurumsal yönetim yapılarını etkileyen faktörler ve şirket faaliyetlerinden etkilenebilen taraflar gösterilmiştir.



Şekil 1. Kurumsal Yönetim Çevresi

Kaynak: Doğan, 2007: 16'dan uyarlanmıştır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, OECD² ilk olarak 1999 yılında yayınladığı ve dünyadaki yeni gelişmeler doğrultusunda gözden geçirerek 2004 yılında güncellediği Kurumsal Yönetim İlkeleri Kılavuzunun girişinde kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Kurumsal yönetim; ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın, aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının temel unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim; şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. İyi kurumsal yönetim, yönetim kurulları ve üst yönetim için şirketin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelme açısından uygun teşvikleri sağlar ve etkin denetimi kolaylaştırır. Etkili kurumsal yönetim mekanizmalarının, şirketler seviyesinde ve ekonominin genelinde var olması, piyasa ekonomisinin uygun şekilde işleyebilmesi için gerekli olan

² Organisation for Economic Co-operation and Development, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü. <http://www.oecd.org>. OECD; mali istikrar içinde üye ülkelerde kendi kendine yetebilecek ekonomik gelişmeyi sağlamak, üye olan ve olmayan ülkelerde ekonomik kalkınmayı desteklemek, dünya ticaretinin uluslararası taahhütler bağlamında gelişmesini sağlamak gibi amaçlarla 18 Avrupa ülkesi, Kanada ve ABD tarafından kurulan ve bütün batılı sanayileşmiş ülkeleri bir araya getiren örgüttür.

güveni sağlar. Böylece, sermaye maliyeti düşer ve şirketler, kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmaya yönlendirilir. Bu da beraberinde sürdürülebilir ekonomik büyümeyi getirir” (OECD, 2004: 9). OECD’nin bu açıklaması sürdürülebilir bir ekonomi ile kurumsal yönetim arasındaki derin ve paralel ilişkiyi özetlemektedir.

Dünya Bankası grubu içinde yer alan ve gelişmekte olan ülkelere özel sektörü geliştirmek için yatırım ve girişimler yapan IFC³ (2004: 4) kavrama kısa ve genel bir tanım getirmekte ve kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi için kullanılan yapı ve işlemler” olarak tanımlamaktadır.

Shleifer ve Vishny (1997: 737); kurumsal yönetime iktisadi bir bakış açısıyla, sağladığı fayda üzerine odaklanıp kurumsal yönetimi; “anonim ortaklıklara mali kaynak sağlayan kişilerin, bu yatırımlarının belli bir getiri şeklinde karşılıklarını almaları konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak yollar” olarak tanımlamıştır.

Dünya Bankası (World Bank, Haziran 2000) ve TÜSİAD⁴ kavramı; “En geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalarıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Doğan (2007: 3), kurumsal yönetimi; “bir şirketin, hak sahiplerine ve kamusal menfaatlere zarar vermeyecek şekilde, finansal kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç elde ederek refah artışını sağlamasını mümkün kılan her türlü zorunlu, tavsiye edilen ve gönüllü uygulamalarının bileşimi” olarak tanımlamıştır.

1992 yılında İngiltere’de kurumsal yönetim alanında standartlar geliştirmek için Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan Cadbury Komitesi (Cadbury Committee, 1992:

³ *International Finance Corporation, Uluslararası Finans Derneği.* <http://www.ifc.org>. Uluslararası Finans Derneği; 1956 yılında kurulmuş ve 182 üyesi ile Dünya bankası bünyesinde gelişmekte olan ülkelerde özel sektörün gelişmesi için yatırım ve danışmanlık hizmetleri sunan bir kuruluştur.

⁴ *Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.* <http://www.tusiad.org.tr>. TÜSİAD; sanayi ve hizmet alanlarında çalışan meslek, bilim ve işadamlarının bilgi, tecrübe ve faaliyetlerini ahenkleştirerek değerlendirmek suretiyle, Türkiye’nin demokratik ve planlı yollarla kalkınmasına ve Batı uygarlık seviyesine çıkarılmasına yardımcı olmak amacıyla 1971 yılında kurulmuştur.

15) kurumsal yönetimi; “Şirketin yönetilme ve kontrol edilme sistemidir. Bu genel çerçeve içerisinde finansal açıdan kurumsal yönetim, finansal politikaların hangi kurullar tarafından belirleneceğini ve denetleneceğini, şirketin gelişmesinin ve faaliyetlerinin sonuçlarının hissedar adına izlenip raporlanmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Buraya kadar yapılan tanımlar ışığında kurumsal yönetim; bir kurumun hak sahiplerine, paydaşlarına ve kamusal menfaatlere zarar vermeyecek şekilde yapılanmasını, finansal ve beşeri kaynakları etkin ve verimli kullanarak, paydaşları arasındaki ilişkileri eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk evrensel ilkeleri çerçevesinde düzenlemesini ve bu sayede de başta hissedarları olmak üzere, paydaşları için uzun dönemde ekonomik ve sosyal kazanç elde ederek refah artışını sağlamasını mümkün kılan her türlü kurum içi ve dışı zorunlu, tavsiye edilen, gönüllü uygulamalarının ve kodların bir bileşimi olarak tanımlanabilir.

Kurumsal yönetimin çok çeşitli tanımlamaları yapılmakla birlikte yapılan tanımlamaların değindiği ortak öğeler vardır. Yapılan tanımlamalar büyük ölçüde aşağıdaki noktalara vurgu yapmaktadır (Doğan, 2007: 42):

- Şirket içi kontrol ve denetim mekanizmaları,
- Bağımsız dış denetim,
- Şirket yöneticileri, yönetim kurulları, yönetim kurulu komisyonları, hissedarları ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler ve denge,
- Şirketin hissedarlarının ve menfaat sahiplerinin çıkarları doğrultusunda yönetilmesi,
- Kurumsal risk yönetimi,
- Şirket içinde üretilen bilgilerin ve şirket faaliyetlerinin şeffaf olması,
- Şirket yöneticilerinin ve yönetim kurulunun tüm şirket faaliyetlerinden sorumlu ve hesap verebilir olmasıdır,
- Tüm şirket faaliyetlerinin eşitlik ilkesi çerçevesinde gerçekleşmesi.

Kurumsal yönetim etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır ve bu kavramların birleştirici çatısıdır. Bu çatı olmadan, ne iyi ahlaklı yaklaşım ne de çevreye duyarlılık tek başına bir kurumu başarılı

kılmaya yeterli olmayacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde başarıyla gelen sorumluluk, bir kurumun gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarıyla çıkar sahiplerini tatmin etmesini getirecektir (TÜSİAD, 2002: 9). Kurumsal yönetim kurumların en üstün performansa ulaşarak başarılı olmalarını ve bunun sürdürülebilir olabildiğini amaçlamaktadır.

1.2. Vekalet Teorisi ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasında hissedarlar ile yöneticilerin, veya sermaye ile yönetim ve kontrolünün ayrılmasından doğan vekalet teorisi⁵ önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni, farklı beklentileri olan ve farklı güdülere sahip olan hissedarlar ile yöneticilerin çıkarlarının kaçınılmaz olarak çatışmasıdır. Kurumsal yönetim, vekil ile vekalet veren arasında doğan vekalet sorunundan kaynaklanan çıkar çatışmalarının azaltılmasını amaçlamakta ve bilgi asimetrisi⁶ nedeniyle yöneticilerin sahip oldukları bilgileri kullanarak hissedarlar aleyhine olabilecek eylemlerini denetim altına almaya çalışmaktadır (Doğan, 2007: 3). Kurumsal yönetimin sağladığı bu denetim ortamıyla vekil ile vekalet veren arasındaki çıkar çatışmalarının azaltılmasında önemli bir işlevi vardır.

Şirket değerinin artışı; şirketin sahiplerine, anonim ortaklıklarda hissedarlarına yarar sağlar. Fakat hissedarların elde etmeyi bekledikleri faydalara ilişkin birçok risk vardır. Gelişmiş ekonomi anonim ortaklıklarında, şirket yönetimi ve sahipliği birbirlerinden ayrılmıştır ve bu ayrılık hissedarlar ile yöneticiler arasında bir çıkar çatışması doğurmuştur. Bu çıkar çatışmaları; hissedar kontrolünün zayıf olduğu durumlarda varlıkların yöneticiler tarafından kendi çıkarları doğrultusunda kullanılıp hissedarların mülksüzleştirilmesi; ve hissedar kontrolünün daha güçlü olduğu yapılarda ise şirket değerini arttırmayacak ancak şirket yöneticilerine menfaat sağlayacak düşük riskli, düşük getirili girişimlerin yöneticiler tarafından kabul edilmesi gibi iki önemli vekalet sorununu ortaya çıkarır (Harm, 2000). Temelde hissedarlar ile şirket yönetimi arasındaki bu vekalet sorunları, şirketin ortaklık yapısı da gözetilerek uygun kurumsal yönetim yapılarıyla giderilebilir.

⁵ Vekalet Teorisi, İngilizcesi "Agency Theory". Kurumsal yönetim yazınında; vekalet yaklaşımı, temsil sorunu olarak da anılmaktadır.

⁶ Bilgi asimetrisi, ilişki içinde olan taraflardan birinin aralarındaki ilişkiye temel teşkil eden konu hakkında diğerinden daha fazla bilgi sahibi olması durumudur.

1.2.1. Vekalet teorisi

Şirketlerde sermaye ile yönetim birbirlerinden ayrıldığında, şirketin yasal olarak sahibi olan hissedarlar ile şirketi hissedarların adına yönetmek üzere görevlendirilen yöneticiler arasında bir vekalet ilişkisi doğar. Yöneticiler, şirketin yasal olarak sahibi olan hissedarların temsilcileri, vekilleri sıfatı ile şirketi yönetirler (Doğan, 2007: 6). Hissedarlar adına karar alan yöneticilerin, kararlarında hissedarların çıkarlarını gözetmemesi vekalet sorununa yol açar (Sayılğan, 2003: 14). Vekalet teorisi, en kısa anlatımıyla, ortaya çıkan bu vekalet ilişkisini ve ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını inceler.

Vekalet teorisi, vekalet veren⁷ bir veya daha fazla kişi ile; vekalet verenlerin kendileri adına belli bir hizmeti yerine getirmesi konusunda görevlendirdikleri ve karar alma yetkisini devrettikleri kişiler, vekiller⁸ arasındaki bir sözleşmeye dayalı ilişkiyi inceler. Her iki taraf da çıkarlarını azamileştirmek istiyorsa, vekilin her zaman vekalet verenin çıkarlarına uygun davranmayacağını düşünmek için geçerli sebepler vardır. Vekillerle vekalet verenleri güdüleyen farklı faktörler vardır. Vekilin, vekalet verenin çıkarlarına uygun olmayan davranış ve kararları, uygun güdüleyicilerle ve vekalet verenin olası zararlarını öngörüp sınırlandıracak denetim maliyetlerine katlanılarak azaltılabilir. Buna ek olarak vekalet veren bazı durumlarda vekilin, vekalet veren aleyhine olacak bir harekette bulunmayacağından emin olmak için veya aleyhine işleyen bir fiil sonucunda vekalet verenin bunun bedelini ödeteceği tehdidi ile birlikte vekile kullanabileceği kaynaklar tahsis eder. Buna rağmen vekalet veren, vekilin kendisiyle aynı bakış açısından bakarak uygun ve dengeli kararlar alacağından emin olamaz (Doğan, 2007: 7). Bu bilinmezlik ortamında kurumsal yönetim mekanizmaları önemli bir rol oynar. Kurumsal yönetim; vekilin, vekalet verenin çıkarlarını etkileyen davranış ve kararlarını, vekilin bu çıkarlara hizmet edecek güdüleyicilerini ve vekalet ilişkisi sonucu doğabilecek olası zararları öngörüp sınırlandıracak denetim ortamı yaratarak vekil ile vekalet veren arasında bir denge yaratır.

Vekalet veren, çeşitli özendirmelerle vekili motive edebilir. Ancak eğer vekalet veren, vekilin davranışlarını değerlendirip yönlendiremiyorsa aralarında çatışma başlayacaktır

⁷ Vekalet veren, ingilizcesi “principal”.

⁸ Vekil, ingilizcesi “agency”.

(Stroh ve Brett, 1996: 751). Vekalet ilişkisine giren her iki tarafı motive eden kendi çıkarlarıdır ve taraflar en fazla çıkarı elde edebilecek davranış ve kararları benimseme eğilimi gösterirler.

Çoğu vekalet ilişkisinde hem vekalet veren, hem de vekil, iç ve dış denetim maliyetleri ve sözleşme maliyetleriyle karşılaşır. Buna ek olarak vekilin verdiği kararlar ile vekalet verenin refahını arttıracak kararlar arasında farklılıklar ortaya çıkar. Bu farklılıklar, vekalet verene vekalet maliyeti olarak yansır (Doğan, 2007: 7). Vekalet maliyetleri hissedarlar ile yöneticilerin çıkarları arasındaki uyumsuzluk ile paralel olarak artmakta, vekilin işlerini boşlaması, yaptığı işlerden haksız menfaat sağlaması, kişisel çıkarlarını vekalet verenin çıkarlarının önünde tutması ve benzeri biçimlerde ortaya çıkarak hissedarların refahını azaltmaktadır (Ang, Cole, ve Lin, 2000: 83). Vekalet maliyeti genel olarak, vekalet verenin yaptığı denetim giderleri, vekilin sözleşme maliyetleri ve vekil ile vekalet veren arasındaki görüş farklılıklarından dolayı oluşan kayıpların toplamıdır.

Geleneksel vekalet yaklaşımının üç tarafı vardır; hissedarlar, yöneticiler ve borç verenler. Vekalet teorisini ele alan kaynaklarda konu genellikle hissedarlar ile yöneticiler ve hissedarlar ile borç verenler arasındaki çıkar çatışmaları biçiminde ele alınmaktadır (Doğan, 2007: 7). Ekonomik hayatta; hissedarlar, yöneticiler, borç verenler, çalışanlar gibi birçok taraf arasında farklı vekalet ilişkileri doğar. Fakat temelde sorun; vekalet eden ve edilen arasındaki uyumsuzluklar ile çıkar çatışmaları ve bu çıkarların dengelenmesi gerekliliğidir.

Şirketin ortaklık yapısına göre vekalet yaklaşımları ve vekalet yaklaşımlarından doğacak kurumsal yönetim yapıları değişkenlik gösterecektir. Ortaksız, tek sahipliği olan şirketlerdeki ana sorun; şirket kaynaklarının etkin kullanımı, çalışanlara ve diğer paydaş gruplarına olan sorumlulukla sınırlıdır. Birkaç hissedarlı şirketlerdeki ana sorun, azınlık hisselerine sahip tarafın çıkarlarının korunması, vekalet maliyetlerinin azaltılması ve diğer paydaş gruplarına olan sorumluluktan ibarettir. Sahipliğin birçok hissedara yayılmış olduğu çok ortaklı şirketlerdeki ana sorun; hissedar haklarının korunması, aşırı yatırım, aşırı büyüme ve diğer paydaş gruplarına olan sorumluluktur (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 12). Sonuç olarak şirketin ortaklık yapısı vekalet

ilişkilerini, bu ilişkilerden doğacak çıkar çatışmalarını ve bu çatışmaları dengeleyecek kurumsal yönetim uygulamalarını değiştirecektir.

Kurumsal yönetim bağlamında vekalet yaklaşımındaki temel çatışma, hissedarlar ile yöneticiler arasındadır. Jensen ve Meckling'in; bir şirketin ortaklık yapısı ile ilgili olarak geliştirdikleri kurama göre bir şirket; sözleşmelerle düzenlenmiş ilişkilere göre çalışan, kurumda üretilen servetin ve nakit akışının paylaşımı konusunda artan isteklerle biçimlendirilen ve genellikle sözleşmelere taraf olan diğer kişilerin izni olmadan el değiştirebilen bir tüzel kişiliktir. Bu kuram, özellikle yönetici ile girişimci arasındaki vekalet ilişkilerine odaklanmıştır. İşletmenin sahiplerinin aynı zamanda yönetici olması durumunda şirket değerinin artması yöneticilerinin gelirlerini de arttıracaktır. Ancak sermaye şirketlerinde olduğu gibi hisselerin çoğunluğuna dışarıdaki yatırımcıların sahip olması durumunda hissedarların ve yöneticilerin güdülenmesi değişecektir. Yöneticilerin daha fazla maaş ve ikramiye almak, sosyal olanaklardan daha fazla yararlanmak suretiyle şirket kaynaklarından kendilerine daha fazla pay almak güdüsüyle ortakların refahını artırma çabası azalacaktır. Yöneticilerin çıkarlarının hissedarların çıkarlarının önüne geçmesine engel olacak mekanizmalar, denetim maliyetlerini arttıracaktır. Bu sorunun yüksek düzeyde belirsizlikler, bilgi asimetrisi ve sermaye sahipleriyle yöneticiler arasındaki ilişkileri düzenlemenin yüksek maliyeti yüzünden sözleşmelerle tam olarak çözülememektedir (Doğan, 2007: 8). Fakat şirketlerin devamlılığın, daha geniş ölçekte ekonominin devamlılığının sağlanması için meydana gelen çıkar çatışmalarını giderecek mekanizmalar kurgulanması bir gerekliliktir. Kurulacak olan bu mekanizmalar şirketlerin kurumsal yönetim kalitesini belirleyecektir.

Vekalet yaklaşımının bir diğer biçimi, hissedarlarla alacaklılar arasındaki olası çıkar çatışmalarından doğar. Borç verenlerin işletmeye verdikleri borçların faiz oranı, işletmenin mevcut risk düzeyine ve gelecekte beklenen risk düzeyine, mevcut sermaye yapısının risk düzeyine, kullandığı toplam dış kaynağa ve gelecekteki sermaye yapısında meydana gelmesi beklenen değişikliklere bağlıdır (Doğan, 2007: 14). Borç verenlerin, risklerini azaltmak için borç verdikleri şirketi değerlendirebilmesi gerekmektedir. Borç veren; borçlanma araçları ile şirketin yönetimine katılma hakkı elde edemez. Bu durumda borçlanma ile ilgili koşulların netleştirilip sözleşmeye bağlanması gerekir. Bu koşullar hem borç verenin haklarını korumalı, hem de borç

alanın hareket alanını fazlasıyla kısıtlayıp yüksek getiri potansiyeline sahip işlerin gerçekleştirilmesini engellememelidir (Shleifer ve Vishny, 1997: 747). Bu durumda yatırımlar riski ve getirisi düşük alanlara yönlendirilip ekonomik büyümeyi yavaşlatacaktır.

1.2.2. Vekalet teorisi ile kurumsal yönetim ilişkisi

Kurumsal yönetim, şirketlere kaynak sağlayanların yatırımlarının karşılığını alacakları konusunda kendilerini güvende hissetmeleri ile derinden ilgilidir. Bu görüşe göre kurumsal yönetim; şirketlere finansal kaynak sağlayanların yaptıkları yatırımın geri dönüşünü garanti altına alma çabalarıdır, şeklinde tanımlanabilir (Shleifer ve Vishny, 1997: 737). Kose ve Senbet'in tanımlamasına göre kurumsal yönetim; şirketin ilişkili olduğu tüm tarafların menfaatlerini korumak için oluşturulan denetim mekanizmalarıdır (Kose ve Senbet, 1998: 372). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere kurumsal yönetimin, şirket yöneticilerinin şirket kaynaklarını yatırımcılar aleyhine kullanmasını önleyici denetim ve kontrol mekanizmaları, yatırımcıları ve yatırımlarını koruyucu bir araç olduğu söylenebilir.

Hart (1995: 678), kurumsal yönetimle ilgili sorunların iki koşul gerçekleştiğinde ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu koşullardan birincisi, vekaletin bulunması veya örgütsel yapı içerisinde ortaklar, yöneticiler, çalışanlar veya müşteriler arasında çıkar çatışmasının olmasıdır. İkinci koşul, vekalet koşullarının işlem maliyetleri ve belirsizlikler nedeniyle sözleşmelerle tam olarak çözülememesidir. Sözleşmeler taraflara bazı haklar sağlarken, bazı yükümlülükler de getirmektedir. Sözleşme ile yüklenen yükümlülükler, bazen taraflardan birinin veya birkaçının sözleşme ile elde edeceği menfaati aşmaktadır. Bazı durumlarda da, koşulların önceden öngörülmesi mümkün olmadığından sözleşme düzenlemesi teknik olarak imkansızlaşabilir (Doğan, 2007: 49). Bu gibi durumlarda kurumsal yönetim ilkelerine tam bağlılık kaçınılmaz bir önşarttır.

Zingales (1998: 502); ortaklık yapısının, sermaye yapısının, yönetsel güdülerin, tasarıların, ele geçirmelerin, yönetim kurullarının, kurumsal yatırımcıların baskılarının, ürün pazarındaki rekabetin, işgücü pazarındaki rekabetin, örgütsel yapı ve benzeri faktörlerin hepsinin yaratılan değerin dağıtılmasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar olduğunu vurgulayarak kurumsal yönetimi, “şirketin ürettiği değerin paylaşılması konusunda yapılan pazarlıklardaki sınırlamaların karmaşık bir kümesi”

olarak tanımlamaktadır. Yazar bu tanımıyla kurumsal yönetimin içsel ve dışsal mekanizmalarına değinmiş ve kurumsal yönetimin çıkar gruplarının karşılıklı ilişkilerinin düzenlenmesi olduğu şeklindeki bakış açısına vurgu yapmıştır.

Yapılan açıklamalarda iki ortak noktaya değinilmektedir. İlk ortak nokta, şirket içindekilerle dışındakiler arasında çıkar çatışmasının varlığıdır. Bu çatışma şirket sahipliği ile şirketin ürettiği refahın paylaşımı üzerindeki kontrolün birbirinden ayrılmasından sonra artmıştır. Bu tür kurumsal yönetim sorunlarını belirsizlikler, bilgi asimetrisi ve sözleşme maliyetlerinden dolayı sermayedarlar ile şirketin içindekiler arasında tatmin edici bir çözümünün olamayacağı konusunda da fikir birliği vardır (Doğan, 2007: 49). Bu durum vekalet sorununun çözümünün ne derece karmaşık bir hal alabildiğini göstermektedir. Fakat iyi kurumsal yönetim yapılarıyla şirketlerde yaşanan vekalet sorunu ve çatışmalarını en aza indirmek, tüm şirket paydaşlarının ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde karşılamak mümkündür.

1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünyada, ülkeler ve hatta şirketler seviyesinde değişebilen kurumsal yönetim uygulamalarıyla karşılaşılması gayet doğaldır. Çünkü ülkelerin kendilerine özgü koşulları, yürürlükteki mevzuatları, sermaye piyasaları, şirketlerin iç işleyişleri, ilişki yapıları, kültürleri her biri birbirlerinden önemli farklılıklar gösterir. Farklılığın bu denli büyük olması kurumsal yönetim uygulamalarını çeşitlendirmekle birlikte kurumsal yönetimle ilgili evrensel ilkelerin var olmasını engellemez. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ve Sermaye Piyasası Kurulu, SPK'nın⁹ Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de belirtildiği üzere kurumsal yönetimin eşitlik, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere birbirleriyle derinden ilişkili dört temel evrensel ilkesi vardır. Etkili bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulabilmesi için bu ilkelere uyum şarttır.

⁹ *Sermaye Piyasası Kurulu*. <http://www.spk.gov.tr>. Sermaye Piyasası Kurulu, 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurulmuştur. Yetkilerini kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak kullanan, idari ve mali özerkliğe sahip düzenleyici bir kamu kurumudur. İlgili olduğu bakanlık, Başbakan tarafından görevlendirilen Devlet Bakanlığı'dır. Merkezi Ankara'da olan kurulun İstanbul'da bir temsilciliği bulunmaktadır.

1.3.1. Eşitlik

Eşitlik¹⁰ ilkesi; şirketin durumu, geleceği ve faaliyetleriyle ilgili tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Birbirlerinden farklı ve çatışma halindeki fikir ve kararlar arasında dengenin sağlanmasıdır. Şirket yönetiminin, aldığı kararlarda yalnızca pay sahiplerini değil, şirketin varlığını ve kârlılığını sürdürmesinde ilgili tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir. Şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle tüm çıkar gruplarının menfaatlerinin ideal noktada uyumlaştırılmasıdır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 24). Şirket yönetiminin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerle ilgili açıklanabilecek bilgileri tüm taraflara eş zamanlı, taraflar arasında farklılık yaratmayacak, eşit bir biçimde paylaşmasıdır (Tuzcu, 2004: 25). Şeffaflık temelinde tüm paydaş grupları arasında denge eşitlik ilkesi açısından öne çıkan önemli bir kavramdır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun tanımında eşitlik; “şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçmesini ifade eder” (SPK, 2005: 3). Eşitlik ilkesi; şirket yönetiminin, ortaklara ve tüm menfaat sahiplerine birbirleriyle çelişebilen çıkarları karşısında eşit davranmasını, tüm tarafların haklarını gözetmesini, çıkar çatışmalarının önüne geçmeye çalışmasını, tüm paydaşlara eşit mesafede bulunmasını ve şirkette bunu sağlayacak kurumsal yönetim yapıları kurarak tüm menfaat sahipleri arasında bir denge oluşturabilmesini sağlar.

Eşitlik ilkesi; tüm pay sahiplerinin kanunlarla ve şirket esas sözleşmesiyle tanınan haklarının korunması, şirkete kaynak sağlayanların şirket ile aralarındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde uygulanmasının sağlanması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder. Eşitlik ilkesi pay sahiplerinin şirkete karşı kendilerini güvende hissetmelerini sağlar ve şirket yönetiminin haksız ve yolsuz işlemleriyle zarara uğramaları tehlikesine karşı makul bir teminat sunar (Paslı, 2005: 73). Eşitlik ilkesiyle birlikte oluşan güven ortamı birikimlerin yatırıma dönüşmesinde ve sürdürülebilir ekonomik büyümede önemli bir rol oynar.

¹⁰ Eşitlik, ingilizcesi “fairness”.

1.3.2. Şeffaflık

Şeffaflık,¹¹ şirketlerin küresel pazarlarda etkin ve rekabetçi olabilmeleri için giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. Küreselleşme arttıkça hem sosyal, hem ekonomik alanda bütünleşmeler artmakta ve küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerde ortaya çıkan sonuçlar hızlı bir şekilde diğer ülke ve şirketleri etkileyebilmektedir. Son dönemde yaşanan krizler ve özellikle 1997 Asya krizi, 2008 dünya finans krizi ve ekonomik daralma, şeffaflık kavramının önemini bir kez daha net bir biçimde ortaya çıkarmıştır. Şeffaflığın yetersiz kalması krizlerin oluşmasındaki en önemli etken olarak belirlenmiştir (Tuzcu, 2004: 18). Şeffaflığın yetersiz olduğu bölgelerde yüksek riskten dolayı yatırımlar azalacak ve ekonomik gerileme oluşacaktır.

Florini (1999: 1-42); şeffaflık ile iyi yönetim ve ekonomik istikrar arasındaki ilişkiye işaret ederek, başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere yalnızca mali piyasalarda değil, aynı zamanda daha geniş anlamda yönetim alanında da şeffaflığın artırılmasına yönelik düzenlemeleri işaret etmiştir. Çünkü kötü yönetimin yarattığı olumsuz etkiler düşünüldüğünde, şeffaflığın arttırılması hem piyasaların etkinliğini arttırması, hem de iyi kurumsal yönetim anlayışının yerleştirilmesi yoluyla kamuoyu güveninin yaratılmasında önemli bir etkidir. Şeffaflığın yetersiz kaldığı durumlarda kurumsal yönetim kalitesinden bahsedilmesi mümkün olmayacağı gibi paydaşların güvenlerinin kazanılması da söz konusu olamaz.

Sermaye Piyasası Kurulu (2005: 3) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde şeffaflık ilkesini; "ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin; zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda öne çıkan önemli kavramlar, bilgi paylaşımının zamanında ve gerçekleri yansıtır olmaları ve tüm paydaşlara eşit şekilde sunulmasıdır. Zamanında sunulmayan bilgilerin hiç bir değeri kalmayacağı gibi bilgilerin tüm paydaşlara eşit ve adil bir şekilde sunulmaması eşitlik ilkesini ihlal edecektir.

¹¹ Şeffaflık, ingilizcesi "transparency".

Şeffaflık ilkesiyle; şirketin mali durumu, performansı, sahiplik ve yönetim yapısı gibi temel konuların, ticari sır niteliği taşımayan bilgilerin zamanında ve yeterli açıklıkta kamuya açıklanması sağlanmaya çalışılır. Böylece şirketin faaliyetlerinin tüm paydaşların bilgisi dahilinde olması sağlanır. Bu, hem mevcut hem de potansiyel yatırımcıların şirkete güven duyması için gereklidir. Yatırımcıların şirketi gerçek anlamda inceleyebilmeleri, piyasa değeri üzerinde yorum yapabilmeleri, performansını değerlendirip doğru yatırım kararları alabilmeleri şeffaflık ilkesi ile sağlanabilir (Paslı, 2005: 74). Eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleriyle ilgili kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilebilmesi ve etkinleştirilebilmesi; şeffaflıkla birlikte gelen, tüm paydaşların şirket hakkında yeterli düzeyde bilgi almaları sayesinde oluşabilir.

Şeffaflığın beklenen yararları sağlayabilmesi için; bilgiyi sunan tarafın, bu bilgiyi sunma konusunda istekli olması ve bu bilgiye ulaşmak isteyenlerin bilgiyi değerlendirebilmesi gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi çerçevesinde, şirket ile diğer paydaş gruplarına bilgi akışında etkinliğin artırılması ve hızlandırılması, şirketlerin kamuoyu aydınlatma çalışmalarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 22). Bu çalışmalar neticesinde tüm paydaşlarca anlaşılabilir, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), gibi ortak bir platform oluşturulması ülkelerde genel kabul görmüş uygulamalar arasındadır.

Şeffaflık, herkesin her türlü bilgiye erişebilmesi değildir. Şeffaflık ile ticari sır arasında, bazen farkedilmesi zor ince bir sınır vardır. Şirketlerin, rekabet güçlerini koruyabilmek için rakipleri tarafından öğrenilmesinde sakınca olacak bilgileri kamuya açıklamamaları, şeffaflık ilkesiyle çelişmemektedir. Bu bağlamda şeffaflığın da bir sınırı vardır. Ancak şirketlerin bilginin gizliliğini öne sürerek açıklama yapmaktan kaçınmalarının önüne geçilebilmesi için düzenleyici kuruluşlar tarafından gerekli çalışmaların yapılması gereklidir. Açıklanan bilgilerin kapsamı, niteliği, zamanlaması ve güvenilirliği de şeffaflık ilkesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, açıklanan bilgilerin erişilebilir olması kadar bu bilgileri kullanacak olanların anlayabileceği yalınlıkta olması da gerekmektedir. Bilginin nitelikli olması; kullanıcıları açısından açık, anlamlı ve anlaşılabilir bulunmasıdır (Doğan, 2007: 52). Diğer taraftan bilginin zamanında sunulmaması bilginin nitelikli olmasına rağmen, beklenen yararı sağlamamasına neden olabilir.

Şeffaflığın öneminin herkes tarafından kabul edilmesine rağmen, piyasaların gereksinim duyduğu bilgilerin açıklanması ve paylaşılması konusunda şirketlerde bir isteksizlik olduğu da bir gerçektir. Karan ve Karacabey'e (2003: 152) göre bu isteksizliklerin nedenleri;

- Açıklanacak bilgilerin toplanması, sınıflandırılması, raporlanması ve bu bilgilere gereksinim duyanlara ulaştırılmasının maliyetine, bilgi kullanıcılarının değil, bilgileri sunacak olanların katlanacak olmaları,
- Kamuya açıklanmayan bilgilerden kâr elde etme olanağının olması veya açıklanacak bilgilerin şirketin rekabet gücünü azaltabilecek ve rakiplerine üstünlük sağlayacak nitelikte olabilmesi,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerden biri tarafından ulaşılan sonuçların kamuya duyurulması durumunda, rakipleri tarafından da kullanılmasının piyasadaki rekabeti etkileyebilmesi,

gibi faktörler, şirketlerin şeffaflığın arttırılmasına yönelik uygulamalara yeterince kaynak ayırmamalarına ve isteksizliklerine gerekçe gösterilebilir.

1.3.3. Hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik¹² ilkesi; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder (SPK, 2005: 3). Hesap verebilirlik, yönetimin işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, pay sahipleri ve yöneticilerin çıkarlarının çatışmasının engellenmesini güvence altına alacak uygulamaların hayata geçirilmesi ve yönetimin aldığı kararların doğruluklarının yönetim kurulu tarafından izlenmesidir (Millstein, 2000: 27-28). Hesap verebilirlik ilkesi, kurumsal yönetimin diğer evrensel ilkeleriyle birlikte içiçe kurumsal yönetimin temelini oluşturur.

Hesap verebilirlik ilkesi; karar veren ve kararları uygulayanların verdikleri kararları ve yaptıkları faaliyetleri gerekçelendirebilmelerini, kendilerinden beklendiği şekilde davranıp davranmadıklarını ve bu faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını ifade eder. Hesap verebilirlik; gücün kullanımı, yetki aşımı ve kural ihlali ile yakından

¹² Hesap verebilirlik, ingilizcesi “accountability”.

ilgilidir. Yöneticilerin aldıkları kararların doğruluğunu savunma ve sonuçlarının sorumluluğunu kabullenmesini gerektirmektedir. Böylece yöneticilerin yanlış kararlar alma eğilimlerinin azalması; vekalet sorunları içerisinde önemli bir yer tutan, yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutma eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması beklenebilir (Doğan, 2007: 54). Şirkette yönetimin hesap verebildiği, faaliyetleri ve kararlarının sorumluluğunu üstlenebildiği ölçüde kurumsal yönetimin niteliği artacaktır.

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan yöneticilerin ve yönetim kurulunun verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluklarını vurgulayan bir ilkedir (Tuzcu, 2004: 24). Cadbury Raporu'nda; iyi bir kurumsal yönetim sistemi yönetim kurulu üyelerine şirketin faaliyetlerini yürütebilmeleri için bağımsız olmaları, ancak uygulamalardaki bu bağımsızlığın etkili bir hesap verebilir sistem içinde oluşması gerektiği belirtilmiştir (Cadbury Committee, 1992: 16). Raporda vurgulanan bağımsızlık kavramıyla yönetim kararlarına nesnellik gelmesi, hesap verebilirlikle de yönetimin kararlardan ve sonuçlarından sorumlu olması amaçlanmaktadır. Yönetimin bağımsızlığının beklenen faydayı sağlaması için faaliyet ve kararları hakkında hesap verebilir olması şarttır.

Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenmeye işaret ettiği için hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte şirket yöneticilerinin ve yönetim kurulunun ilgili tüm tarafların çıkarlarıyla çelişen kararlar almalarını sınırlandıracak ve alınan kararlarla etkilenecek olan tarafların güvenleri zedelenmeyecektir. Bu sayede şirket ile ilgili karar verecek olan taraflar, daha doğru ve etkili karar alabileceklerdir (Tuzcu, 2004: 24). Şirket yönetiminin aldığı kararlardan etkilenen taraflar da oluşan güvenle birlikte şirket faaliyetlerine olan desteklerini arttıracaklardır.

Hesap verebilirlik ilkesi, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, sorumluluk ve eşitlik ilkeleriyle iç içedir. Hesap verebilirlik ilkesinin bulunmadığı bir şirkette yöneticilerin, eşit bir mesafede menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmelerinin beklenemeyeceği gibi, finansal tabloların ve faaliyet raporlarının tam olarak gerçeği yansıtmaması da beklenemez (Doğan, 2007: 54). Şeffaflık ilkesi ne denli iyi seviyelerde uygulamalarla desteklenirse

desteklensin hesap vermek zorunluluğu olmayan bir yönetimin açıklanan bilginin sorumluluğunu almasından da söz edilemez.

1.3.4. Sorumluluk

Sorumluluk,¹³ doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol mekanizmasıdır. Yönetimin temel sorumluluğu şirket için doğru hedefler belirlemek ve bunlara ulaşmaktır. Sorumluluk ilkesi, şirketin kanunları ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunun güvence altına alınmasıdır (Millstein, 2000: 27-28). Şirketler ancak sorumluluk ilkesiyle birlikte faaliyette bulundukları çevre ve topluma karşı görevlerini doğru bir şekilde yerine getirirler.

Şirketle ilgili alınan kararlar ve gerçekleştirilen faaliyetler hakkında şeffaf olunması ve ilgili tarafların aydınlatılması kadar, faaliyetlerin sorumluluğunun da üstlenilmesi gerekir. Faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmayacak bir şirket yönetiminin tüm tarafların beklentilerini eşit ve doğru bir biçimde dengelemesi beklenemez (Tuzcu, 2004: 25). Ayrıca sorumlu olmayan bir yönetimin hesap verebilirliği de her zaman tartışmaya açıktır.

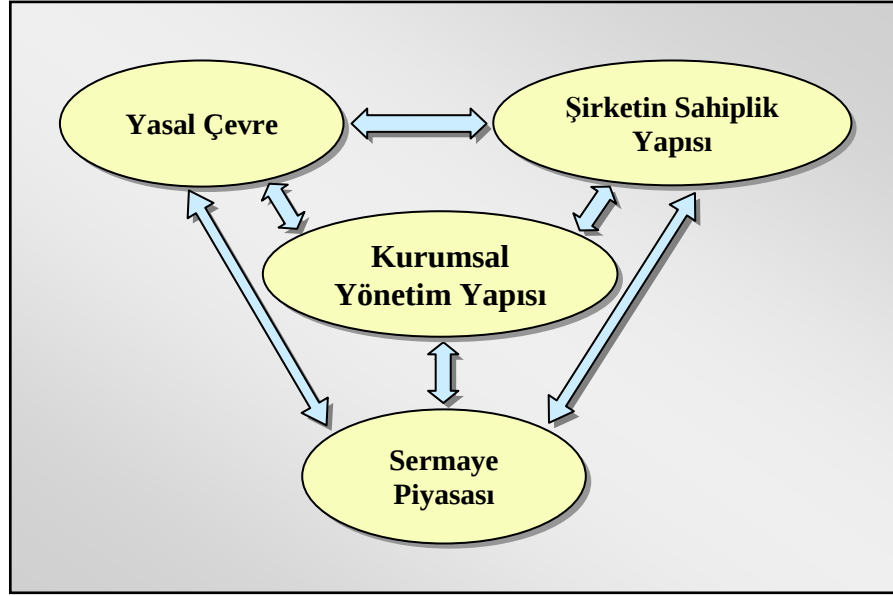
Sorumluluk ilkesi; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin yasal mevzuata, şirket esas sözleşmesine ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu, bu karar ve faaliyetlerin denetlenmesini ifade eder (SPK, 2005: 3). Sorumluluk ilkesi, kendisine yetki verilen kişilerin sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemlerin sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerini ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ile sorumluluk, birbirini tamamlayan iki ilkedir. Aynı konuya iki farklı açıdan bakan bu iki ilkedен hesap verebilirlik, yetki kullananlara yaptığı eylemleri ve gerekçelerini açıklama olanağı verirken, sorumluluk ilkesi görev verenlerin bakış açısıyla verilen görevlerin gereklerinin yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların doğru biçimde alınıp alınmadığının sorgulanmasına olanak sağlamaktadır (Doğan, 2007: 54). Sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri sayesinde şirket içinde yetki düzenlemesi yapılabilir ve etkili bir denetim ortamı oluşturulabilir.

¹³ Sorumluluk, ingilizcesi “responsibility”.

Sorumluluk ilkesi daha geniş bir bakış açısıyla, şirketlerin sadece doğrudan ilişkide olduğu paydaş gruplarına değil, aynı zamanda şirketlerin sosyal yönlerini de öne çıkararak tüm toplumla ilgili olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu görüşe göre; şirketlerin eğitim, insan hakları, çevre kirliliğinin önlenmesi gibi geniş bir alana yayılan sosyal sorumluluklarının olduğudur. Böylelikle genenekselsel pay sahibi anlayışı terkedilmekte, pay sahiplerinin menfaatleri ile şirketin sosyal sorumlulukları arasındaki denge şirketlerin toplum açısından meşruiyetinin temeli olarak ele alınmaktadır. Şirketlerin, hukuki, politik, sosyal ve ekonomik yapılar olarak her türlü faaliyetinin sosyal etkilerinin de sorumluluğunu taşıması ve çevresi ile uyum içinde olması gerekmektedir (Pash, 2005: 77). Gelişmiş kurumsal yönetim anlayışı kurumsal sosyal sorumluluğu da kapsayacak şekilde genişlemiş ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kurumsal yönetimin temel taşlarından biri haline almıştır.

1.4. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Şirketlerin içinde bulundukları çevresel koşullar, şirket yöneticilerinin hareket sahasını çizen önemli faktörlerdir. Kurumsal yönetim çevresi olarak da adlandırılabilir olan bu faktörler, yöneticilerin sahip oldukları olanakları belirlerken, aynı zamanda sınırları da çizmektedir. Örneğin oluşan bilgi asimetrisi; şirket içerisindeki faaliyetleri planlayan ve uygulatan yöneticilere, hissedarların öğrenmesi olanaksız bazı bilgilere sahip olmanın sağladığı üstünlükler ile hissedarların çıkarları yerine kendi çıkarlarını gerçekleştirme olanağı verir. Ancak yöneticilerin hareket alanları yasal düzenlemeler ve standartlar tarafından belirlenen çerçeve ile sınırlandırılmıştır. Faaliyetleri ve performansları, yönetim kurulu tarafından şirketin amaçlarına ve hedeflerine uygunluk açısından gözetim altında tutulmaktadır. Borç verenler, taşıdıkları geri ödenmeme riskini azaltmak için şirket hakkında bilgi toplamakta, şirkete sermaye sağlayan hissedarlar ve potansiyel yatırımcılar, şirketin geçmişteki performansını yakından izlemektedirler. Rakip şirketler ve bir ölçüde müşteriler de şirketin faaliyetlerini yakından izleyen gruplar arasında sayılabilir. Kurumsal yönetim mekanizmaları şirketi ve yönetim çerçevesini oluşturan, farklı çıkarlara sahip faktörler arasında bir denge kurulabilmesini sağlamaya yarayan mekanizmalardır (Doğan, 2007: 16). Kurumsal yönetim mekanizmalarını etkileyen en önemli unsurlar, şirketin bağlı olduğu yasal düzenlemeler, şirketin sahiplik yapısı ve sermaye piyasasıdır.



Şekil 2. Kurumsal Yönetim Mekanizmalarını Etkileyen Önemli Unsurlar

Hissedarlara şirketteki yatırımlarına getiri güvencesi sağlayan kurumsal yönetim mekanizmaları kaynak açısından şirket içi ve şirket dışı olarak ikiye ayrılır (Kula, 2006: 16). Aşağıdaki tabloda kurumsal yönetim mekanizmaları kaynak açısından sınıflandırılmıştır.

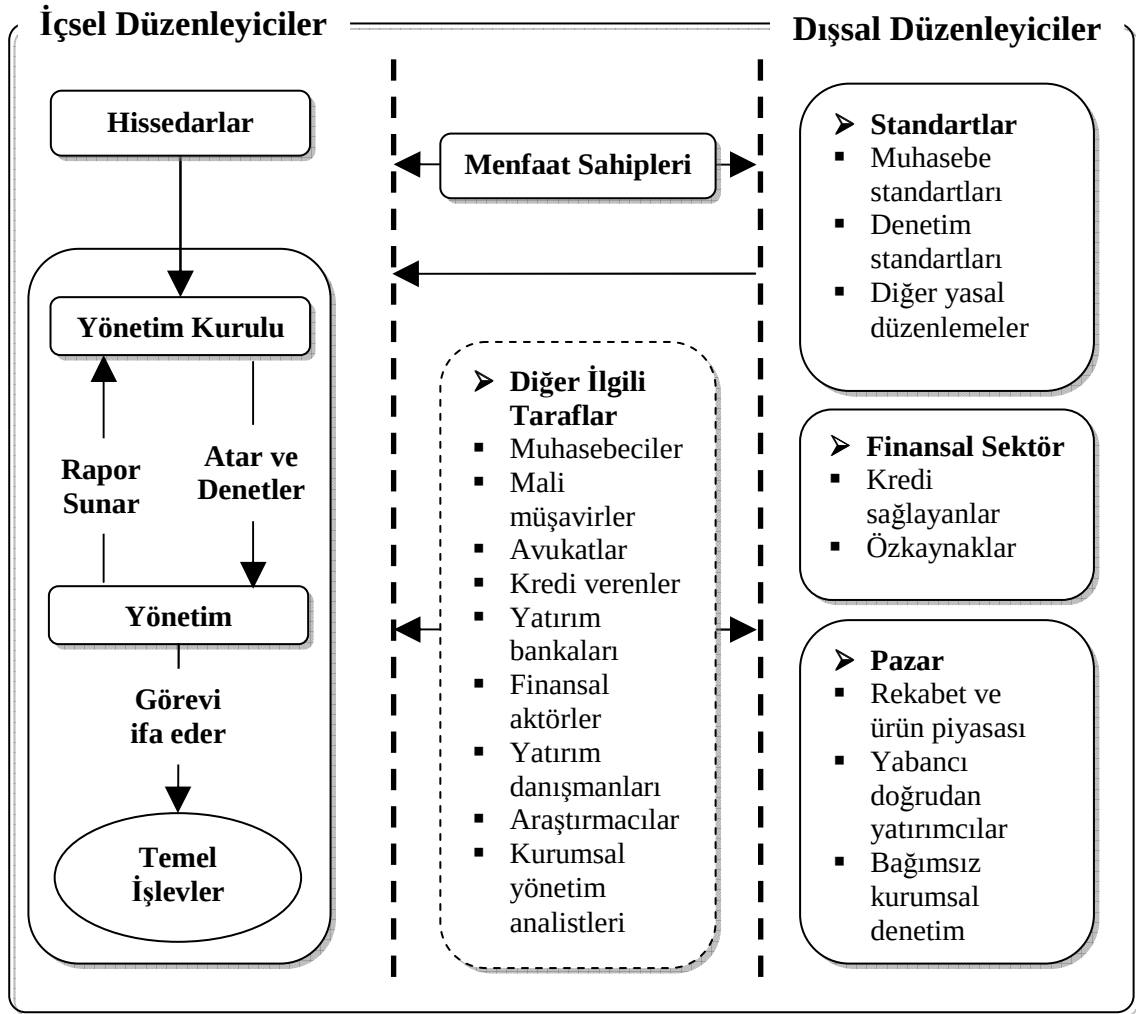
Tablo 1. Kurumsal Yönetim Mekanizmalarının Kaynak Açısından Sınıflandırılması

Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	Kaynağı
Yönetim kurulu	Şirket içi
Şirketin ortaklık yapısı ve ortakları	
Yöneticilerin ücreti	
Yatırımcı ilişkileri	
Şirketin borçlanma politikaları	
Şirketin kâr dağıtım politikaları	
En iyi uygulama kodları	
Şirket ele geçirmeleri ¹⁴	Şirket dışı
Yatırım analistleri	
Yönetici piyasası ve yönetici itibarı	
Ürün piyasası rekabeti	
Aktif hissedarlık	
Yasal sistem	

Kaynak: Kula, 2006: 34

¹⁴ Ele geçirme, İngilizcesi “take over”.

Şirketi ve yönetim çerçevesini oluşturan, farklı çıkarlara sahip taraflar arasında denge kuran kurumsal yönetim mekanizmaları arasında karmaşık bir ilişki vardır. Takip eden şekilde dışsal ve içsel kurumsal yönetim mekanizmaları ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 3. Şirketlerde İçsel ve Dışsal Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Kaynak: Magdi ve Chamlou, 2000: 5.

1.4.1. Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları

Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları, kaynağını şirket dışından alan ve şirketin iç yapı ve işleyişini etkileyebilen mekanizmalarıdır. Dışsal kurumsal yönetim

mekanizmaları şirketlerde dağınık hissedarlığın çok görüldüğü Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemlerinde daha etkilidir.¹⁵

Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları arasında şunlar sayılabilir (Doğan, 2007: 17):

- Ele geçirme tehdidi,
- Ürün piyasasında rekabet,
- Yönetici iş gücü piyasası,
- Aktif hissedarlık,
- Yatırım analistleri,
- Yasal çevre,
- Yöneticilerin tanınırlılığı ve itibarı.

Çok sayıda hissedarı bulunan bir şirkette küçük hissedarların denetim maliyetlerini üstlenerek yönetimi denetleme olanakları çok kısıtlıdır. Buna karşılık, ele geçirme tehdidinin bu soruna kısmen çözüm olarak kullanılabileceği öne sürülmektedir. Yönetim yetersiz veya hissedarların çıkarlarını gözetmiyor ise, dışardan şirketi ucuz bir fiyatla almak için girişimde bulunanlar ortaya çıkacak ve ele geçirme amaçlarını gerçekleştirdikten sonra daha iyi bir yönetim kadrosu oluşturup, kârlı bir biçimde şirketi satabileceklerdir. Bu görüşü destekler nitelikte yapılan araştırmalarla, ele geçirmelerden sonra ele geçirilen şirketin hisse senetlerinin fiyatında olumlu değişiklikler olduğu gözlenmiştir (Doğan, 2007: 18). Satın alınan şirketin yöneticilerinin işlerini ve itibarlarını kaybetme riski ele geçirme tehdidini gelişmiş sermaye piyasalarında etkili bir dışsal kurumsal yönetim mekanizması haline getirir.

Yöneticilerin başarılarının ölçülmesindeki en önemli kriterlerden biri, yönettikleri şirketin pazardaki konumudur. Yöneticiler şirketlerinin kârlarını ve şirket değerini arttırabildikleri ölçüde başarılı sayılırlar. Ürün piyasasında rekabet arttıkça yöneticilerin başarılı olmak için göstermeleri gereken çaba da artmaktadır (Doğan, 2007: 19). Kurumsal yönetim mekanizması zayıf ise yönetsel israf ve verimli olmayan üretim, ürün piyasasına kötü performans olarak yansiyacaktır. En uç noktada kötü performans

¹⁵ Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemleri ve dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarının bu sistemleri nasıl etkiledikleri, bir sonraki “Kurumsal Yönetim Sistemleri” bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

iflasa da neden olabilir. Ancak bu nihayi durum yavaş gerçekleşir. Bu nedenle ürün piyasası rekabeti geç işleyen bir kurumsal yönetim mekanizması aracıdır (Denis, 2001: 206). Rubach ve Sebora (1998: 177) da her ne kadar ürün piyasasının şirketin hayatta kalışını ve başarısını nihai olarak belirlese de sonucun genellikle çok uzun yıllar sonra ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Fakat her ne kadar ürün piyasası tek başına uzun dönemli bir kurumsal yönetim mekanizması olsa da ürün piyasasındaki başarı; ele geçirme tehdidini azaltır, yönetici itibarını arttırır, hissedar memnuniyetiyle birlikte yatırım analistlerince olumlu değerlendirilerek etkili bir kurumsal yönetim mekanizması halini alır.

Zarar eden şirketlerden ayrılan yöneticilerin şirketin zarar etmesinde payı olup olmadığı yönetici işgücü piyasası tarafından sorgulanır (Doğan, 2007: 21). Yöneticilerin geçmişteki performansları yöneticilerin piyasadaki ücretlerini belirler. Finansal sorunlar yaşayan şirketlerden istifa eden yöneticilerin daha sonraki kariyerlerini inceleyen Gilson (1989: 241-262); bu yöneticilerin yeni işlerindeki desteğin eski işlerindeki desteğe oranla daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yapılan diğer bir araştırmaya göre; zarar eden şirketlerden ayrılan yöneticilerin, başarısızlıkta payı olduğunun tespiti durumunda başarısızlıkta payı olmayanlara göre yaklaşık iki kat daha zor iş bulmaktadırlar (Canella, Fraser, ve Lee, 1995: 185-210). Bu sonuçlar yönetici işgücü piyasasının, ele geçirme tehdidi ve yönetici itibarı gibi diğer dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarıyla birlikte etkili olduğunu göstermiştir.

Dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarından bir diğeri hissedar aktivizmidir. Aktif hissedarlar portföylerindeki zayıf performans gösteren şirketlere odaklanır ve bu şirketlerin yönetimine daha iyi performans için baskı uygulayarak hissedar değerini arttırırlar (Kula, 2006: 37). Karpoff hissedar aktivizmini; hissedar önerilerinin hissedar ve yöneticiler arasındaki vekalet sorununu azaltarak, yöneticileri değer arttırıcı politikalar izlemeleri konusunda yapılan baskılar olarak tanımlamıştır (Karpoff, Malatesta, ve Walking, 1996: 365-395). Akhigbe'ye (Akhigbe, Madura, ve Tucker, 1997: 567-573) göre son zamanlarda bazı büyük hissedarların ortak olarak daha proaktif oldukları ve bu uygulamada hissedar aktivistlerinin yönetime talep edilmeden tavsiye sunarak CEO ve yönetim kurulu başkanlarını daha çok kontrol altına aldıklarıdır. Gillan ve Starks'a (Gillan ve Starks, 2000: 275-305) göre hissedar aktivizminin temel unsuru

Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu, SEC'in ¹⁶ uygulamalarından kaynaklanır. Bu kurulun hissedar öneri verme kuralı, hissedarların genel kurulda gündemde alınmak üzere konu sunmalarına olanak sağlamaktadır. Bu süreç hissedarlara kurumsal yönetim ve kurumsal performans hakkındaki kaygılarını gündeme getirmeleri için resmi bir kanal sunmuştur. Hissedar aktivizmi yasal çevre ve sermaye piyasası düzenleyicilerinin koydukları kurallara bağlıdır. Hissedar aktivizmi için kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirebilecek hukuki alt yapı ve düzenleme eksikliği hissedar aktivizmini etkili bir kurumsal yönetim mekanizması olmaktan uzaklaştıracaktır.

Yatırım analistleri şirket yöneticilerinin denetlenebilmesinde önemli bir role sahiptir. Yatırım bankaları, aracı kurumlar ve büyük kurumsal yatırımcılar tarafından istihdam edilen yatırım analistleri, yöneticilerin şirketin sahiplerinden elde ettikleri parasal ve parasal olmayan çıkarların kötüye kullanımını denetleyebilirler. Yöneticilerin verdikleri kararların finansal analistler tarafından denetlenmesinin ve kamuya açıklanmasının, yöneticilerin denetim altına alınmasında, bu denetimin sonucu olarak yöneticilerin, şirket ortaklarının refahını artıracak kararlar almalarında etkili olacağı görüşü kabul görmektedir (Doğan, 2007: 22). Yatırım analizleri sadece vekalet ve denetim açısından değil, bilginin yayılmasını sağlayarak menkul kıymet pazarının etkinliğinin artması açısından da önemlidir (Hsiou-wei ve McNichols, 1998: 125). Yatırım analistlerinin, yöneticilerin faaliyetlerini denetleme düzeyi, yalnızca yatırımcıların bilgi talebi değil, aynı zamanda vekalet koşullarıyla ilgili değişkenlerdir (Kee ve Jo, 1996: 495). Yatırım analizleri, piyasanın bilgi edinme araçlarından biridir. Şirket hakkında güvenilir bilgilerin oluşması şirketin değerine olumlu etkide bulunacaktır. Yapılan araştırmalarla yatırım analistlerinin çalışmalarının yoğunluğunun, şirketin piyasa değeri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu gösterilmiştir (Moyer, Chatfield, ve Sisneros, 1989: 505). Yatırım analistlerinin çalışmaları; sermaye piyasasının gelişimi, yöneticilerin denetim altına alınması, toplumu bilgilendirerek bilgi asimetrisinin giderilmesi gibi bir çok noktada etkili bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır.

¹⁶ *US Securities and Exchange Commission, Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu.* <http://www.sec.gov>. Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu; yatırımcıları korumak, hisse senedi pazarının adil ve verimli olmasını sağlamak ve sermaye oluşumunu sağlamak amacıyla 1929 ekonomik buhranından sonra kurulmuştur.

Kurumsal yönetimi etkileyen dışsal bir başka etken de yasal çevredir. şirketlerin faaliyetleri yasalarla, yönetmeliklerle, yetkili kurul ve kurumların yayınladığı tebliğlerle düzenlenir. Bu düzenlemeler; şirketlerde verimlilik, maliyetler, denetim mekanizmaları ve kâr dağıtım düzenlemeleri gibi faktörler üzerinde etki yapar. Özellikle kâr dağıtımı ile ilgili düzenlemeler, hissedarlarla yöneticiler arasındaki vekalet koşullarını doğrudan ilgilendirmektedir. Bu nedenle sermaye piyasalarının düzenlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili kamu otoriteleri, kâr dağıtımı konusundaki yasal düzelemeleri önemsemekte ve uygulamaları denetlemektedirler. 1992 yılında Cadbury, 1995 yılında Greenbury, 1998 yılında Hampel raporları Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından borsada kayıtlı şirketlerin uyması gereken kuralların belirlenmesinde kullanılmıştır (Doğın, 2007: 23). ABD’deki muhasebe hileleri sonucu yaşanan skandallardan sonra 2002 yılında kabul edilen Sarbanes-Oxley yasası, kurumsal yönetimle ilgili çok önemli düzenlemeler getirmiştir. Sarbanes-Oxley yasası; hem şirketin yönetilmesiyle ilgili düzenlemeler yapması, hem kurumsal yönetimi şirket yönetiminin merkezine alması, hem de şirket yöneticileri ve denetim kuruluna çıkar çatışmalarının önlenmesine ilişkin görevler yüklemesiyle kurumsal yönetime bakışı değiştiren üç önemli özellik katmıştır (Lawrence, 2003: 1189). Türkiye’de de TBMM’de halen görüşmeleri süren ve yasalaşması beklenen Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı; menfaat sahiplerinin bilgi edinme hakkı, şirket topluluklarının bağlı şirketleriyle ilişkileri, sermaye şirketlerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’na uyma zorunluluğu, bağımsız dış denetimin zorunlu hale getirilmesi ve denetimin Uluslararası Denetim Standartları’na göre yapılması, şirketlerde risk yönetimi gibi kurumsal yönetim yapısını oluşturan birçok alanda yenilik getirmiştir.

Yöneticilerin tanınırlılığı ve itibarı kurumsal yönetimi etkileyen bir başka dışsal kurumsal yönetim mekanizmasıdır. Yöneticilerin maaşlarının hissedarların refahındaki artışla doğrusal bir ilişkisinin olmadığı durumlarda da yöneticiler, hissedarların refahını arttıracak kararlar almaya çalışırlar. Bunun temel gerekçesi, işgücü piyasasında tanınırlılıklarını ve itibarlarını pekiştirebilmek ve kendilerinden olumlu söz ettirebilmektir. Yöneticiler, gelecekte alacakları ücretlerin azalmamasını veya daha iyi koşullarda yeni görevlere getirilebilmeleri için başarılı olduklarını göstermek ister (Doğın, 2007: 24). Yöneticilerin tanınırlılığı ve itibarı, yönetici işgücü piyasasını doğrudan etkilediği için etkili bir dışsal bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır.

1.4.2. İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları

İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları kaynağını şirketin iç işleyişinden ve süreçlerinden alır. Şirket içinde birbirlerini denetleyen ve dengeleyen güçlerin oluşturduğu mekanizmalardır. Yönetim kurulunun yapısı, güçlü pay sahipliği, kurumsal yatırımcılar ve ücret politikaları içsel kurumsal yönetim mekanizmalarını oluşturmaktadır. İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları yönetim ile hissedarlar arasındaki vekalet sorununu azaltıcı sonuçlar doğurabilmektedir. İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları büyük hissedarlık ve şirketler üzerinde bankaların etkisinin fazla olduğu Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerinde etkilidir.¹⁷ İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları şirket içi süreçlerde bir denge oluşturarak kurumsal yönetim için etkili bir denetim ortamı sunar.

İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları arasında şunlar sayılabilir (Doğan, 2007: 25):

- Büyük hissedarlar,
- Kurumsal yatırımcılar,
- Yönetim kurulu,
- Ortak yöneticiler,
- Yöneticilere sağlanan menfaatler,
- Yatırımcı ilişkileri,
- Şirketin borçlanma politikaları,
- Şirketin kâr dağıtım politikaları,
- Şirketin ücret politikaları,
- En iyi uygulama kodları.

Büyük hissedarlar ve kurumsal yatırımcılar, artan şirket performansını ve yönetimini denetleme isteğinden dolayı vekalet sorunlarının tarafı olma potansiyeli taşırlar. Büyük yatırımcılar, yöneticilerin denetlenmesinin maliyetlerine katlanmaktan çekinmeyeceklerinden, hisselerin dağınık olmasından doğan sorunların öneminin azalmasını sağlar (Doğan, 2007: 26). Böylece büyük yatırımcıların varlığı ile yöneticilerin izlenebilirliği sağlanarak şirketin kurumsal yönetim düzeyini artacaktır.

¹⁷ Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri ve içsel kurumsal yönetim mekanizmalarının bu sistemleri nasıl etkiledikleri bir sonraki “Kurumsal Yönetim Sistemleri” bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Kurumsal yatırımcılar, bireysel tasarrufların toplanması ve büyük miktarlara ulaşan bu fonların yasal çerçeve içinde değerlendirilmesiyle oluşmaktadır (Oral ve Özer, 1998: 4). Kurumsal yatırımcılar, ellerinde bulundurdukları büyük miktardaki fonlar ve bu fonları yöneten uzman kadrolar ile sermaye piyasalarındaki kaynakların etkin dağılımını ve piyasaların gelişimini etkileyecek güce sahip finansal kuruluşlardır (Erkuş, 2001: 140). Büyük miktarlara ulaşan fonlar, ölçek ekonomilerinden de yararlanılarak mesleklerinde uzman kişiler tarafından yönetilirler. Kurumsal yatırımcılar bireysel yatırımcılara göre daha kolay bilgi edinebilirler ve bu bilgileri daha doğru analiz edebilirler (Doğan, 2007: 28). Kurumsal yatırımcılar da büyük yatırımcılar gibi, denetim maliyetlerinden kaçınmayarak bünyelerindeki uzman kadrolarla şirketlerin sağlıklı değerlemesini yapıp kurumsal yönetim ortamının gelişimine önemli katkıda bulunurlar.

Üst düzey yöneticilerin kararlarını kontrol altına alan ve dengeleyen en önemli kurumsal yönetim mekanizması yönetim kuruldur. Yönetim kurulu ile ilgili kurumsal yönetim mekanizmaları esas itibariyle yönetim kurulunu yapısı ve süreci ile ilgilidir. Yönetim kurulunun yapısı, genel olarak yönetim kurulundaki üye sayısı, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda icradan sorumlu başkan, CEO,¹⁸ olup olmadığı ve yönetim kurulu üyelerinin yönetimden bağımsız olup olmadıkları gibi konuları ele alır (Kula, 2006: 35). Yönetim kurullarının temel görevleri; şirketin stratejik kararlarının verilmesi, önemli yönetim kararlarının onaylanması ve yönetim performansının izlenmesidir (Doğan, 2007: 30). Yönetim kuruluna şirket dışından katılan bağımsız üyelerin¹⁹ varlığı, yönetsel çalışmaların etkinleştirilmesi ve yöneticilerin denetim altında tutulması açısından olumlu katkılar sağlar. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler arasındaki rekabeti gözleyerek, yönetici iş gücü piyasasını araştırarak şirket yöneticilerinin performanslarının ve sundukları hizmetlerin değerini ölçebilirler (Doğan, 2007: 30). Yönetim kurulu; şirketin ele geçirilmesi ve yönetici iş gücü piyasası kurumsal yönetim mekanizmaları ile büyük hissedar ve kurumsal yatırımcılar kurumsal yönetim mekanizmalarının üstünlüklerini birleştirdiği için en etkili işleyen kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Carati ve Rad, 2000: 69). Kurumsal yönetimle ilgili

¹⁸ CEO, ingilizce’de “chief executive officer” in kısaltması, icra kurulu başkanı, icracı başkan.

¹⁹ Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, şirket dışından seçilen, şirket ile yönetim kurulu üyeliği ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir ekonomik menfaat ilişkisi içerisinde olmayan (şirketin çalışanı, tedarikçisi, müşterisi, devamlı danışmanı, şirket avukatı veya denetim kuruluşunun çalışanı gibi), yönetim kuruluna doğrudan belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş, yönetim kuruluna uzmanlıkları sayesinde girmiş üyelerdir.

yayınlanan birçok raporda da yönetim kurulu yapısı, bağımsız üye sayısı, iç denetim gibi konular ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Yöneticilerin aynı zamanda şirkete ortak olmaları, yöneticilerin çıkarları ile hissedarların çıkarları arasındaki uyumu arttıracığından, yöneticiler ile hissedarlar arasında yaşanan vekalet sorunlarının azalmasında etkili olmaktadır. Yöneticinin şirkette sahip olduğu pay arttıkça, kötü yönetilmesi sonucu şirketin uğrayacağı kayıptan yönetici de doğrudan zarar görecektir (Doğan, 2007: 32). Yöneticilerin aynı zamanda hissedar olmaları durumunda hissedarların bakış açıları ile yöneticilerin bakış açıları arasındaki fark azalacaktır. Yöneticilerin, aynı zamanda hissedar olmaları durumundaki güdülenme de şirketin performansını arttırıcı yönde etkide bulunacaktır.

Yöneticilere verilecek ücret, yöneticilerin kişisel nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olmalıdır. Bu kişilere verilecek ücret, piyasa koşullarına göre belirlenmelidir (SPK, 2005: 55). Yöneticilere verilen ücretler ve ikramiyeler ile şirket performansı arasında akılcı bir ilişki kurulabilirse şirket paydaşları için oluşacak fayda da artacak ve iyi bir kurumsal yönetim ortamı oluşabilecek ve üst yöneticilerin faaliyet ve kararları menfaat sahiplerinin amaçlarıyla paralellik gösterebilecektir. Yöneticilere yapılan performansa dayalı ödemeler, yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarını azaltmada önemli bir araçtır. Yöneticiler ile hissedarların çıkarlarının yakınlaştırılabilmesini sağlamaya yönelik olarak yöneticilerin gösterdikleri performans oranında ödüllendirilmesi, yöneticiler ile hissedarlar arasındaki yatırım kararlarını etkileyen önceliklerden kaynaklanacak çıkar çatışmalarını azaltabilir (Doğan, 2007: 10). Sonuç olarak, yöneticilere sağlanan menfaatlerin yönetici hissedar vekalet sorununu azaltacağı yönünde bir görüş birliğine varmak mümkündür.

Marston ve Straker (2001: 82) yatırımcı ilişkisini, şirketle ilgili bilgilerin; şirketten finansal çevreye, analistlere, yatırımcılara ve potansiyel yatırımcılara iletilmesi ve bu ilişkinin yönetilmesi olarak tanımlamışlardır. Yatırımcı toplantıları mevcut ve potansiyel hissedarlar ile şirket yönetiminin iletişimde önemli bir rol oynar. Ancak ilgili bilgilerin aynı anda tüm yatırımcılara duyurulması gerekmektedir. Bazı tarafların bu bilgileri açıklama zamanından önce öğrenip, haksız kazanç sağlamasının da önüne geçilmesi gerekir (Rose, 2003: 235). Rose (2003: 228) yatırımcı toplantılarının, yönetimin yatırımcılara haksız kazanç sağlayacak iç bilgileri sağlayıp sağlamadığını

Kopenhag Borsası'na kayıtlı işletmelerde 1998-2003 yılları arasında 120 yatırımcı toplantısını inceleyerek araştırmıştır. Araştırmacı; yatırımcı toplantılarını takip eden 4 gün içerisinde fiyatlarda değişim olduğunu, bunun sebebinin de işletme yöneticilerinin toplantılara katılanlara hisse fiyatlarını etkileyebilecek çeşitli konularda bilgi vermesi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yöneticilerin bu bilgileri aynı anda tüm hisse senedi piyasasına duyurmayarak bazı yatırımcılara ayrıcalık sunduğunu ve tüm yatırımcıları korumadığı görüşüne varmıştır (Rose, 2003: 233). Yatırımcı ilişkilerinin içsel bir kurumsal yönetim mekanizması olabilmesi için şirket yönetiminin tüm yatırımcı ve potansiyel yatırımcılara eşit mesafede kalabilmesi önemli bir gerekliliktir.

Şirketin daha fazla borçlanması, hisse senedi çıkararak finansman sağlama gereksinimini azaltır. Böylelikle en temel vekalet sorunu olan hissedarlar ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışması azalır. Böylece; borçla finansman, hissedarlar ile yöneticiler arasındaki vekalet sorununun azaltılması için kullanılabilecek bir araçtır. Ancak bu durum, yeni bir çıkar çatışmasını; ortaklar ile borç verenler arasındaki vekalet sorununu gündeme getirecektir (Doğan, 2007: 37). Jensen (1986: 323), serbest nakit akışlarını²⁰, uygun bir sermaye maliyetiyle iskonto ettikten sonra net bugünkü değeri pozitif olan projeleri fonlamak için gerekli miktarı aşan nakit akışları olarak tanımlamıştır. Serbest nakit akışları yüksek getirili projelere yatırılmak yerine kâr payı olarak dağıtılabilceği gibi, mevcut yatırım projelerinden daha az getiriye sahip projelere de yatırılabilir, veya nakit olarak kasada tutulması suretiyle faiz getirilerinden de mahrum kalınabilir. Her üç durum da yöneticilerin, borç verenlerin sağladıkları sermayeyi en verimli biçimde değerlendiremediklerini gösterir. Gerçekleşen önemli tutarda serbest nakit akışlarının kâr payı olarak dağıtılması, hissedarları o dönem için memnun edebilir, ancak özsermaye yoluyla büyüme olanaklarını azalttığından, uzun vadede kârlı işlerde oluşması olası yüksek getirilerden elde edilecek yüksek kâr paylarından mahrum bırakacaktır (Doğan, 2007: 37). Yönetimin kaynakları nasıl değerlendirdiği ve yönettiği, etkili iç ve bağımsız dış denetim mekanizmalarıyla kontrol altına alınması gerekir.

²⁰ Serbest nakit akışları, Operasyonel nakit akışından yatırım harcamalarının çıkarılmasıyla bulunur. Bir başka deyişle, dönem net kârına dönem amortisman giderleri eklenmesiyle, vergi ve yatırım harcamaları tutarının çıkarılmasıyla hesaplanan tutardır. Serbest nakit akışları şirketlerin yatırımcı değerlerini sürdürebilmeleri açısından önemli bir kavramdır. İngilizcesi, "free cash flows".

Sermaye piyasalarında şirket faaliyetlerinin ve performansının değerlendirilmesini sağlayan araçlardan birisi de kâr dağıtım politikasıdır. Kâr dağıtım politikası, sermaye piyasalarında şirketlerin faaliyetlerinin ve performanslarının izlenmesinde yatırımcıların kararlarını etkileyen önemli bir faktör olmasının yanında, hissedarlarla yöneticiler arasındaki vekalet sorunlarının azaltılmasında da katkı sağlayabilecek bir araçtır (Doğan, 2007: 39). Hissedarlara yapılan nakit ödeme, yöneticilerin kontrolünde bulunan şirket kaynaklarının azalmasına, dolayısıyla yöneticilerin gücünün azalmasına neden olacaktır. Yöneticiler; şirket büyüdükçe güçleri ve sağlayacakları menfaatler artacağından, genellikle şirketleri optimalden daha büyük boyutlara ulaştırma eğilimindedirler (Jensen, 1986: 323). Şirketten nakit çıkışına istekli olmayan yöneticiler, olabildiğince az kâr payı dağıtılmasını ve kârın şirketin otofinansmanında kullanılmasını arzu ederlerken, hissedarlar ise şirkete yaptıkları yatırım karşılığını şirketin elde ettiği kârdan paylarını alarak görmek isterler (Doğan, 2007: 39). Dengeli kâr dağıtım politikaları hem hissedarları memnun edecek, hem de şirketin sürdürülebilir büyümesini sağlayacaktır.

En iyi uygulama kodları; 1992 yılında Cadbury raporuyla birlikte başlayan standart ve kod geliştirme süreciyle günümüze kadar sadece ülkelerin ulusal boyutlarında değil küresel seviyede yaygınlaşmıştır. Fremond ve Capoul'a göre en iyi uygulama kodları, mevcut yasal mevzuata ilişkin ve kurumsal çatıyı tamamlayan yararlı bir araçtır. Bu kodlar, kurumsal sorumluluk anlamında kendilerini rakiplerinden ayırt etmek isteyen şirketlerce yayınlanır (Fremond ve Capaul, 2002). OECD'nin yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden hareketle Türkiye de dahil, Brezilya, Hindistan, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Malezya, Rusya ve Çin gibi birçok ülke kendi koşulları doğrultusunda en iyi uygulama kodları yayınlamışlardır.

1.5. Kurumsal Yönetim Sistemleri

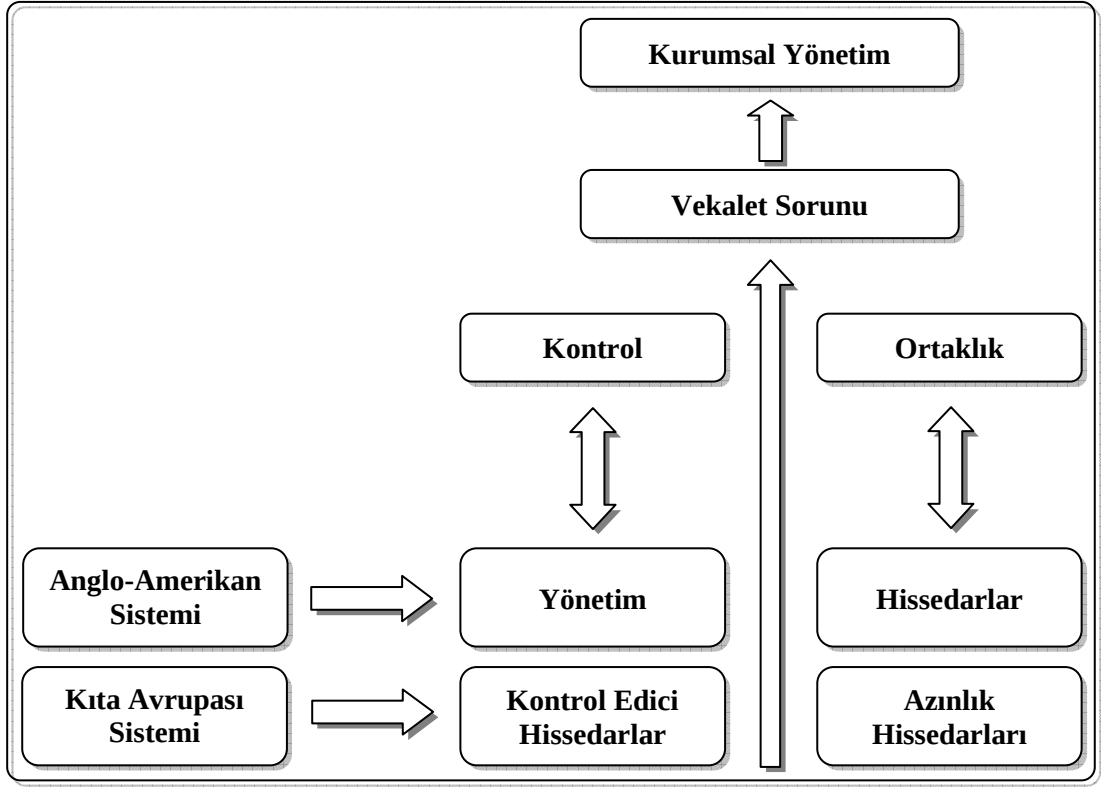
Ülkelerin hukuku düzenlemeleri; sahip oldukları ortaklık kültürü, sermaye piyasalarının yapısı, ulusal kimlikleri, tarihi geçmişleri, hedefleri, öncelikleri, gelenekleri, kültürel ve sosyal değerleri gibi birçok faktörün etkisiyle farklılaşmaktadır (Nestor ve Thompson, 2001: 20). Bu farklılıklar, ülkelerin ortaklık yapılarının ve ortaklıkların işleyiş biçimlerini de birbirinden farklılaştırdığı için ülkelerin kurumsal yönetim anlayışları ve kurumsal yönetimden beklentileri de değişmektedir (Paslı, 2005: 52). Ülkelerin

birbirlerine göre farklılaşmış faktörlerinden doğan kurumsal yönetim sistemleri farklılıklar göstermektedir. Fakat bu farklılaşma, özellikle küresel bakış açısıyla değerlendirildiğinde genel geçer evrensel kurumsal yönetim ilkelerinin varlığını ortadan kaldırmaz.

Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri faktörlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörleri ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir (SPK, 2005: 2).

Özet olarak ülkelerin kurumsal yönetim sistemleri ülkenin yasal yapısı, sermaye piyasası düzenleyicileri ve özelde şirket uygulamalarıyla farklılık arz etmektedir. Bu durum daha önce Şekil 2. ile de tarif edilmeye çalışılmıştır.

Cuervo (2002: 84-91); kurumsal yönetim sistemlerini yoğun ortaklığın ve şirket üzerinde büyük hissedarlarının kontrolü olduğu Kıta Avrupası Sistemi ve kurumsal yatırımcılar haricinde ortaklığın dağınık, ve şirket kontrolünde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve sermaye piyasasının önemli bir etkisi olduğu Anglo-Amerikan Sistemi olarak ikiye ayırmıştır. Aşağıdaki şekil Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerini göstermektedir.



Şekil 4. Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemleri

Kaynak: Kula, 2006: 41.

Aşağıdaki tabloda Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri çeşitli kriterlere göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 2. *Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemleri Karşılaştırması*

	Anglo-Amerikan Sistemi (piyasa kontrolü)	Kıta Avrupası Sistemi (büyük hissedar kontrolü)
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finans kuruluşları
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarlarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler ve ortakları temsil eden dış üyeler
Sermaye piyasaları	Likit	Göreceli olarak likit değil
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Koteli şirket sayısı	Çok	Az
Hissedar-yönetici ilişkisi	Kısıtlı, kişisel değil	Yoğun
Yatırımcı ilişkisi	Yaygın	Yaygın değil
Şirket sahipleri ile grup içi şirketlerin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyetlerinin açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktivizmi	Yaygın	Yaygın değil
En iyi uygulama kodlarının uygulanması	Etkin	Etkin değil
Paydaş gruplarına yaklaşım	Hissedar yaklaşımı	Paydaş yaklaşımı

Kaynak: Kula, 2006: 44.

Ooghe ve De Langhe (2002: 438), ülkelerin kurumsal yönetim modelleri arasındaki farkların, şirketlerinin sahiplik yapısı ve kontrolü ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal yönetim sistemleri; hissedar modeli olarak da adlandırılan ve uygulamaları ABD ve İngiltere’de görülen Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemi; ve menfaat sahipleri modeli olarak da adlandırılan ve uygulamaları Almanya, Japonya ve Latin Ülkeleri’nde görülen Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemi olarak iki grupta toplanmıştır. Her iki modelin de kendilerine göre üstün ve zayıf yanları vardır ve geliştikleri ülkelerin yasal, kültürel ve sosyo-ekonomik yapılarından oluşmuşlardır. Küreselleşmeyle birlikte artan sermaye hareketliliği, sermaye piyasalarının entegrasyonu, çokuluslu işletmelerin gelişmesi ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma

Örgütü; OECD, Dünya Bankası, Küresel Kurumsal Yönetim Forumu; GCGF²¹, Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi; IASC²², Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu; IASB²³, Uluslararası Ödemeler Bankası; BIS²⁴, Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Organizasyonu; IOSCO²⁵, Dünya Ticaret Örgütü; WTO²⁶, Uluslararası Çalışma Örgütü; ILO²⁷ ve Uluslararası Para Fonu; IMF²⁸ gibi birçok uluslararası kuruluşun uluslararası ölçekte kurumsal yönetim standart ve kodları belirleme çalışmaları, bu iki model arasındaki ayrılıkları giderek azaltmakta ve kurumsal yönetime evrensel bir anlayış getirmeye başlamıştır.

1.5.1. Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemleri

Kıta Avrupası'ndaki şirketlerle kıyaslandığında, Anglo-Amerikan şirketlerinin; sermaye birikimleri fazladır, halka açıklık oranları ve hissedar sayıları yüksektir (Ooghe ve De Langhe, 2002: 438), faaliyette bulundukları sermaye piyasaları yüksek oranda gelişmiştir. Hissedar sayısının fazla olması ve hisse senedi yoğunluğunun az olması dolayısıyla hissedarların şirketi doğrudan kontrol etmesi olanaksızdır. Yatırımcılar

²¹ *Global Corporate Governance Forum, Küresel Kurumsal Yönetim Forumu.* <http://www.gcgf.org>. GCGF; 1999 yılında Dünya Bankası ve OECD tarafından kurulduktan sonra IFC'ye bağlı bir birim olarak uluslararası alanda yerel ve küresel ölçekte kurumsal yönetim uygulamaları ile ekonomik büyüme ve yoksulluğun azaltılması konularında çalışmaktadır.

²² *International Accounting Standards Committee, Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi.* IASC; birçok ülke temsilcisinin de katılımıyla uluslararası muhasebe standart ve uygulamalarını geliştirmek amacıyla 1973 yılında Londra'da kurulmuştur. Komite daha sonra 2001 yılında *International Accounting Standards Board, IASB* olarak yeniden yapılandırılmıştır.

²³ *International Accounting Standards Board, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu.* <http://www.iasb.org>. IASB; IASC'nin devamı olarak, birçok ülke temsilcilikleriyle birlikte uluslararası finansal raporlama standart ve uygulamalarını geliştiren bağımsız bir kuruluş olarak 2001 yılında Londra'da kurulmuştur.

²⁴ *Bank for International Settlements, Uluslararası Ödemeler Bankası.* <http://www.bis.org>. BIS; üye ülkelerin merkez bankalarının rezerv politikaları konusunda koordineli çalışmalarını sağlamak ve merkez bankaları arası para transferlerinde aracı olmak amacıyla 1930 yılında İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuştur. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 55 üyesi vardır.

²⁵ *International Organization of Securities Commission, Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Organizasyonu.* <http://www.iosco.org>. IOSCO; uluslararası sermaye piyasalarında yüksek standartta düzenlemeler getirmek amacıyla 1983 yılında ABD'de kurulmuştur.

²⁶ *World Trade Organization, Dünya Ticaret Örgütü.* <http://www.wto.org>. Dünya Ticaret Örgütü; küresel ticaretin liberalizasyonu ve küresel ticaret kurallarını belirlemek amacıyla 1995 yılında kurulmuştur. Kuruluşa 153 ülke üyedir.

²⁷ *International Labour Organization, Uluslararası Çalışma Örgütü.* <http://www.ilo.org>. Uluslararası Çalışma Örgütü; Birleşmiş Milletlere bağlı, hükümetler, işverenler ve çalışan temsilcilikleriyle birlikte oluşmuş, 183 üye ülkenin sosyal adalet ve çalışma koşullarını küresel ölçekte tartışıp şekillendirdiği bir kuruluştur.

²⁸ *International Monetary Fund, Uluslararası Para Fonu.* <http://www.imf.org>. Uluslararası Para Fonu; 187 üye ülkeyle küresel büyüme ve ekonomik dengenin oluşumu için çalışan, ekonomik zorluklar çeken ülkelere ekonomi politikaları konusunda destek ve finansman sağlayan, gelişmekte olan ülkelerin makro ekonomik dengede yer bulabilmelerini ve yoksulluğun azalmasını amaçlayan kuruluştur.

şirket ile ilişkilerini finansal aracı kurumlar vasıtasıyla yürütürler. Bu nedenlerle Anglo-Amerikan sisteminde şirket ile doğrudan ilişki kuramayan hissedarların şirket ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanmasında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi çok önemlidir (Doğan, 2007: 84). Bunun yanında, yatırım analistleri hissedarların şirket hakkında doğru bilgi edinmesinde etkili roller üstlenir.

Anglo-Amerikan sisteminde ve özellikle de ABD’de karşılıklı ortaklıklar ve şirketin kontrolünü zincirleme şirketler aracılığıyla sağlayan piramit yapılar fazladır (Franks ve Mayer, 2001: 944). Piramit yapılar, sermaye yapısı ile şirket denetimi arasında ayrışma yarattığından, gizli anlaşmalar suretiyle içeridekilere yolsuzluk yapabilme olanağı sağlayabilirler (Lemmon ve Lins, 2003: 1466). Enron skandalıyla birlikte ortaya çıkan usulsüzlükler piramit yapıların yolsuzluğa ve hissedar mülksüzleştirilmesine ne kadar açık olduğunu ispatlamıştır.

Cadbury Raporu’nda kurumsal yönetim; “şirketin nasıl yönetileceği ve denetleneceğini belirleyen sistem” olarak tanımlanmıştır (Cadbury Committee, 1992: 15). Anglo-Amerikan sisteminde önemli üç temel bileşen vardır ve kurumsal yönetim yapısı daha çok bu bileşenlerle ilgili düzenlemeleri içerir. Bu temel bileşenler; şirket yöneticileri yönetim kurulu ve vekalet sorunudur. Anglo-Amerikan sistemi büyük ölçüde şirketin iç yapısına ve karar alma süreçlerine odaklanmaktadır (Doğan, 2007: 85). Bu odaklanmanın sonucunda, yasal düzenlemelerin şirketlerin iç işleyişlerinin ve yönetim süreçlerinin yapılanmasında daha etkili oldukları söylenebilir.

Anglo-Amerikan sisteminin yapısını ağırlık olarak dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları oluşturmaktadır. Şirket yöneticileri ile hissedarların doğrudan teması azdır ve yöneticilerin gücü fazladır. Bu sebeple Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemi; yönetici ve yönetim odaklı düzenlemeler getirerek hissedar korunmasını amaçlamaktadır (Doğan, 2007: 85). Ele geçirme tehdidi, pazardaki rekabet, yönetici iş gücü piyasası, aktif hissedarlık, yatırım analistleri, yasal çevre, yöneticilerin itibarı gibi dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları Anglo-Amerikan sisteminde Kıta Avrupası sistemine kıyasla çok daha etkilidir.

1.5.2. Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri

Kıta Avrupası'ndaki şirketlerin halka açıklık oranı ve hissedar sayısı Anglo-Amerikan şirketlerine göre daha azdır, aile şirketlerinin sayısı fazladır. Hissedarlar ile yöneticiler arasında doğrudan ilişkiler vardır. Hisse senedi yoğunluğu fazladır, büyük kısmı az sayıdaki hissedarın elinde toplanmıştır ve hissedarların gücü yüksektir (La Porta, Lopez-de-Silanes, ve Shleifer, 1999: 501-502). Şirketler genellikle büyük yatırımcılar, bankalar ve kredi kuruluşları tarafından finanse edildiği için bankalar önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle bankalar Anglo-Amerikan sistemine göre daha fazla haklara sahiptir ve şirket yönetimi üzerinde daha etkilidirler (Shleifer ve Vishny, 1997: 772-773). Kıta Avrupası kurumsal yönetim düzenlemelerinde şirketlerinin ortaklık yapılarından dolayı; büyük hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yönetim kurulu, ortak yöneticiler, yöneticilere sağlanan menfaatler, yatırımcı ilişkileri, şirketin borçlanma politikaları, şirketin kâr dağıtım politikaları, en iyi uygulama kodları gibi içsel denetim mekanizmaları ağırlıklıdır. Türkiye'deki şirketlerin de ortaklık yapısı ve gelişmekte olan sermaye piyasası gözetildiğinde kurumsal yönetim sistemi Kıta Avrupası'na yaklaşmaktadır.

Kıta Avrupası sisteminde şirketlerin elde ettikleri kârın hissedarlara dağıtılması ve hissedar haklarının gözetiminin yanı sıra diğer menfaat sahiplerinin de haklarının korunması da önem taşır (OECD, 1998: 27). Kıta Avrupası sisteminde hissedarların kısa dönemli ihtiyaçlarının tatmini yerine uzun dönemli şirket stratejileri tercih edilmektedir. Hissedarlarla birlikte şirketin dış çevresinde yer alan menfaat sahiplerinin de ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, şirketlerin topluma karşı sorumluluklarının bulunduğunu ve sosyal sorumluluk ilkesine önem verilmesi gerektiği görüşü yaygındır (Doğan, 2007: 87). Menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yer veren Millstein Raporu'nda yer alan tanımda; kurumsal yönetim, “şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve hissedarlarla paylaşımının gerekliliği geleneksel görüşün yanında hissedar ve yöneticiler de dahil, şirket çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, devlet, sivil toplum kuruluşları, sendikalar gibi tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve bu çerçevede ilişkiler düzenlenmesi” olarak açıklanmıştır (OECD, 1998: 27). Bu yaklaşımla Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerinde paydaş odaklılık kavramı daha genişletilmiştir.

1.6. Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması

İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nin oluşturduğu Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemi ve Almanya, Japonya, Fransa, Türkiye, İtalya, Avusturya ve diğer Avrupa ülkeleri ile Latin ülkelerinin oluşturduğu Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri açıklandıktan sonra takip eden bölümlerde şirketlerinin sahiplik yapıları ve kontrollerinin birbirlerinden ayrılan bu iki kurumsal yönetim sistemi; yönetim kurulları yapıları, sahiplik yapıları, denetim mekanizmaları ve anonim ortaklığa yaklaşımları açılarından ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.6.1. Yönetim kurulu yapıları açısından kurumsal yönetim sistemleri

Anglo-Amerikan sisteminde tekli yönetim kurulu yapısı vardır. Hissedarlar genel kurullarda yönetim kurulu üyelerini seçmekte ve bu üyelerin oluşturduğu kurul, yönetim ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Paslı, 2005: 54). Bu kurul dışında denetim faaliyetleri için ayrı bir organ bulunmamaktadır. Denetim faaliyetleri; genel kurulda seçilen, şirketin mali tablolarını ve raporlarını denetleyerek şirketin durumu hakkında hissedarlara bilgi ve tavsiye veren bağımsız bir denetçi tarafından gerçekleştirilir (Griffin, 1996: 221). Yönetim kurulu üyeleri kendi arasından bir başkan seçer. Her kurul üyesinin kurula sunulan bilgi ve belgeleri inceleme ve sorgulama hakkı vardır. Belli bir hissedar kesimini temsilen yönetim kurulunda bulunan üyeler ancak yine hissedarlarca azledilebilir (Paslı, 2005: 54). Anglo-Amerikan sisteminde yönetim kurulu üyeleri aynı zamanda denetleme kurulunda da görev alabilirler.

Kıta Avrupası, özellikle Alman kurumsal yönetim sisteminde yönetim kurulu yapısı yürütme kurulu ve denetleme kurulu olmak üzere ikilidir. İkili yönetim kurulu yapısında hissedarlar, genel kurulda denetleme kurulunu seçerler ve denetleme kurulu da yönetim kurulu üyelerini seçer ve yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret ve menfaatleri belirler (Paslı, 2005: 55). Hiçbir üye, Anglo-Amerikan sisteminde olabildiği gibi hem yürütme hem de denetleme kurulunda aynı anda görev yapamaz (Schneider ve Ellen, 1994: 290). Şirketin tüm faaliyetlerini, stratejik kararlarını, yürütme kurulu gerçekleştirir ve denetleme kuruluna; şirket faaliyetleri, stratejileri, hedefleri, politikaları gibi hissedar çıkarlarını etkileyebilecek önemli konularında bilgi sunar ve raporlar. Yürütme kurulu üyelerini azletme yetkisi hissedarların ve çalışanların

temsilcilerinden de üyeleri bulunan denetleme kurulundadır. Öte yandan hissedarları temsilen denetleme kuruluna atanmış üyeler, genel kurullarda şirket hissedarlarına hesap vermekle sorumludur (Pashı, 2005: 56). Buradaki sorumluluk sadece hissedar ölçeğinde kalmayıp şirket faaliyetlerinden menfaati olan ve etkilenen tüm paydaşları kapsamaktadır (Prevezer ve Ricketts, 1994: 248). Yönetim kurulu yapıları açısından değerlendirildiğinde Kıta Avrupası kurumsal yönetim sisteminin Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sisteminden farklı ortaya çıkan en belirgin özelliğı, bu ikili yürütme ve denetleme yapısıdır.

Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerinde, yürütme kurulu aldığı kararlarda denetleme kurulundan bağımsızdır. Ancak uygulamada bazı önemli kararların şirket ana sözleşmesinde belirtilerek denetleme kurulunun onayından geçmesi zorunlu hale getirilmiştir. Hissedarlar, genel kurulda ayrıca denetim kurulunun kontrol fonksiyonuna bir destek olarak bağımsız denetçi atar. Fakat bu denetçi; denetleme kurulu gibi şirket faaliyetlerinde eş zamanlı olarak bir denetim işlevi yerine getirmez, geriye dönük olarak şirket faaliyetlerinin ve finansal açıklamalarının kanunlar, şirket esas sözleşmesi ve genel kurullar çerçevesinde uygunluğunu inceler ve raporlar (Pashı, 2005: 56). Şirketin yönetimi ve denetiminin birbirinden tamamen ayrıldığı Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerinde; yürütme kurulu denetleme kurulundan tamamen bağımsızlığı Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemlerinde yoktur.

Japonya yönetim kurulu yapısı bakımından ayrı tutulması gereken bir yapıdır. Japonya'daki ikili sistem Türkiye'ye benzer şekilde yönetim faaliyetini yerine getiren bir yönetim kurulu ve tüm yönetsel faaliyetleri denetleyen bir denetim kurulundan oluşmaktadır. Fakat Türkiye'deki gibi denetim kurulunun yönetim kurulu içerisinde yer almaz ve şirket karar alma sürecinden uzaktır. Ayrıca Japon şirketlerinde çalışanlar Almanya'daki şirketlerde olduğu gibi denetim kurulunda temsil edilmezler (Şehirli, 1999: 26). Avusturya, Fransa, Hollanda ve İtalya'da da Almanya'dakine benzer ikili yapı vardır (Helvacı, 2001: 26). Japonya kurumsal yönetim sisteminin de Kıta Avrupa kurumsal yönetim sistemlerine dahil edilmesi yönetim kurulu organizasyonlarının benzeşmesidir.

1.6.2. Sahiplik yapıları açısından kurumsal yönetim sistemleri

Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası ülkelerinin sosyo-ekonomik şartları, sermaye piyasaları, yasal çevreleri birbirlerinden ayrıldığı için şirketlerinin de sahiplik yapısı farklıdır. Anglo-Amerikan ülkelerinde sermaye piyasaları çok gelişmiştir, şirketler çok hissedarlıdır ve sahiplik yapısı yaygındır. Şirketlerin çok büyük bir bölümü halka açıktır. Dağınık sahiplik yapısı hissedarların yönetime katılma isteklerini de azaltmaktadır. Piyasada çok etkin olan kurumsal yatırımcılar, genellikle kısa vadeli davranarak portföylerinin borsalarda işlem gören fiyatlarıyla ilgilenirler. Bu durum şirket yöneticilerini de kısa vadede şirketlerinin hisse senetlerinin fiyatlarına odaklanmasını sağlar.

Kıta Avrupası'nda durum daha farklıdır. Sahiplik, şirket hisselerinin büyük bölümünü elinde tutan büyük hissedarlardadır. Şirketler genellikle bankalar tarafından finanse edildiği için bankalar önemli bir etki gücüne sahiptir ve denetim kurullarında doğrudan temsil edilirler (Goergen, 1998: 3). Gottschalk'ın yaptığı bir araştırmaya göre Almanya'daki bankaların şirketlerde %80'den fazla oy hakkı vardır (Berglöf, 2000: 273). Bankaların şirketlerdeki bu hakimiyeti sebebiyle sisteme banka temelli sistem de denilmektedir (Halpern, 2000: 2). Kıta Avrupası sisteminde bankaların da etkisiyle şirketler daha uzun vadeli düşünerek, paydaş gruplarının uzun vadeli çıkarlarını tatmin etmek için çalışırlar. Bu uzun vadeli düşünce kültürü şirket yöneticileri, hissedarlar, bankalar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar gibi tüm paydaş gruplarında yerleşmiştir (Paslı, 2005: 59). Şirket yönetiminde söz sahibi paydaş grupları şirketle genellikle uzun vadeli sabit bir ilişki içerisinde (Nestor ve Thompson, 2001: 24). Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerinde sahiplik büyük oranda büyük hissedarların ve bankaların elinde olduğu için sermaye piyasası düzenleyicilerinin kurallarıyla da desteklenmiş içsel kurumsal yönetim mekanizmaları etkilidir.

1.6.3. Denetim mekanizmaları açısından kurumsal yönetim sistemleri

Yayılmış sahipliğin fazla olduğu Anglo-Amerikan sisteminde şirket faaliyetlerinin kontrolünde, çıkar çatışmalarının çözülmesinde ve şirketin yöneticilerinin performans düşüklüklerinin önlenmesinde sermaye piyasaları önemli bir rol oynar (Paslı, 2005: 59). Ferran, piyasa güçleri vasıtasıyla gerçekleşen şirket kontrolünü beş

faktöre dayandırmıştır. Bu faktörlerden birincisi; şirketin piyasada oluşan fiyatlarının yönetici performansı ile doğrudan ilişkilendirilmesi (Walter, 2000: 96), yoğun rekabetin de etkisiyle yöneticinin mevcut pozisyonunu koruyabilmesi için işini iyi yapmaya çalışacağı varsayımdır. İkinci olarak; şirketin kontrolünün dışardan veya içerideki azınlık hissedarlarınca ele geçirme çabalarıdır. Çünkü hisse değerlerine yapılacak olan teklif o günkü fiyatlarından daha yüksek olacaktır ve dağınık durumdaki birçok hissedarlar hisselerini satma eğilimi göstereceklerdir. Teklif edilen bu fiyatın aslında şirketin iyi yönetilip etkinliği arttırılsaydı, oluşması beklenen piyasa fiyatından daha düşük olduğu varsayımı ile bu teklif gerçekleşir. Bu sebeple şirket ele geçirmelerinden sonra kontrolü eline alan yeni taraf genellikle şirketin düşük performansından sorumlu şirket yönetimini değiştirecektir. Sonuç olarak bu ele geçirme tehdidine karşılık şirket yöneticileri üstün performans göstermeye çalışacaklardır. Üçüncü faktör; şirket yöneticilerinin piyasadaki daha düşük maliyetle kaynak bulmak için iyi yönetim performansı göstermeleri sayılabilir. Dördüncü olarak; yöneticilerin ücret ve menfaatleri, karşılıksız hisse senedi, düşük fiyattan hisse alım opsiyonları, oluşan kazançtan kâr payı dağıtımı gibi araçlarla şirket performansı arasında doğrusal bir ilişkiye sokularak hissedarlar ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmaları azaltılabilir. Son olarak; şirketin mal ve hizmet piyasasındaki rekabeti yöneticileri başarılı olmaya mecbur bırakan piyasa unsurudur (Ferran, 1999: 21). Özetle ele geçirme tehdidi, ürün piyasasında rekabet ve yönetici iş gücü piyasası gibi dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları yayılmış sahipliğin fazla olduğu Anglo-Amerikan sisteminde etkilidir.

Anglo-Amerikan sistemi denetim mekanizmaları açısından dışsal, piyasa temelli sistem olarak da adlandırılmaktadır (Nestor ve Thompson, 2001: 21). Şirket denetimi dış faktörler tarafından yapıldığı için paydaş gruplarının doğru bilgilere, zamanında ve düşük maliyetlerle ulaşmaları gerekmektedir. Bu yüzden kurumsal yönetim sistemi şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine derinden bağlıdır (Pashı, 2005: 62). Şeffaf ve hesap verebilir, sorumlu bir kurumsal yönetim yapısı; küçük paylar halinde geniş kitlelere yayılmış şirket hisselerine sahip hissedarların çıkarlarını koruyacaktır.

Anglo-Amerikan ülkelerinde hukuk kurallarının kurumsal yönetim anlayışı üzerindeki etkisi Kıta Avrupası'ndaki ülkelere göre daha azdır. Anglo-Amerikan şirketler hukuku daha çok yetki veren bir yapıdadır. Şirketler yönetim, organizasyon, finansman

yöntemleri konularında büyük ölçüde belirleyici ve serbest konumdadır. Bu açıdan bakıldığında Kıta Avrupası'ndaki hukuk sistemleri kurumsal yönetim ile ilgili yasal düzenlemelerde Anglo-Amerikan hukuk sistemlerine göre daha katı ve ön plandadır (Nestor ve Thompson, 2001: 24-26). Fakat Anglo-Amerikan sisteminde de, özellikle Sarbanes-Oxley yasasıyla, yasa koyucuların şirket yönetimlerinin bu serbestisini azaltması ve Anglo-Amerikan sisteminin Kıta Avrupası sistemine yakınlaşmasını sağlamıştır.

Kıta Avrupası sisteminde şirketin denetimi kendi iç mekanizmaları yoluyla yapılır. Denetim sürecinde iki organ etkili rol oynar, bunlar; ikili yönetim kurulu yapısı ve bankalardır. Kıta Avrupası'nda şirketler finans ihtiyaçlarını karşılamak için daha çok banka kredilerini tercih ettikleri için bu kredilere karşılık bankalar bazen şirketten hisse alarak ortak olmakta, bazen alacaklı durumunda kalmaktadırlar. Bu ülkelerde bankalara büyük bir güven duyulmakta, pay sahibi olmayan bankalara dahi yönetim kurullarına temsilci gönderme hakkı verilmektedir (Paslı, 2005: 62). Örneğin Daimler-Benz'in Crysler ile birleşmesinden önce Deutsche Bank şirkette %28.5 lik oranla en büyük hissedar konumundaydı. Almanya'nın diğer iki büyük bankası pay sahibi olmamalarına rağmen denetim kurulunda temsil edilmekteydiler (Schneider ve Ellen, 1994: 290). Kıta Avrupası sisteminde kaynak sağlayıcılar olarak bankaların da yönetime katılması, doğal bir denetim ortamı yaratarak kurumsal yönetimin gelişmesinde katkı sağlar.

Kıta Avrupası sistemlerinde bankalar pay sahibi olarak veya olmayarak çok önemli bir rol oynarlar. Şirketlerin denetim süreçlerine katılarak bilgi birikimleri sayesinde dolaylı yoldan da olsa tüm hissedarların ve paydaş gruplarının menfaatlerinin korunmasında etkilidirler (Dimsdale, 1994: 14). Bankalar; ayrıca şirketleri uzun dönemli yatırımlar konusunda teşvik ederek, Kıta Avrupası'nda uzun dönemli ve tüm paydaşların menfaatlerini gözetten bir anlayış ve kültürün gelişmesinde büyük pay sahibidirler (Paslı, 2005: 63). Bu ülkelerde pay sahipleri şirket yönetiminden rahatsızlıklarını hisselerini satıp ortaklıktan ayrılarak değil, bizzat şirketi denetleyerek yönetim faaliyetlerini ve şirket performansını arttırıcı yönde gösterirler (Hacımahmutoğlu, 2000: 315). Kıta Avrupası sisteminde pay sahiplerinin bu katılımcı tutumu şirket yönetimlerinin istismarını ve kurumsal yönetimi zedeleyebilecek davranışlarını engeller.

1.6.4. Anonim ortaklığa yaklaşımları açısından kurumsal yönetim sistemleri

Anglo-Amerikan sisteminde şirket yapıları; hissedarlar arasında, hissedarlar ile yöneticiler arasında, hissedarlar ile denetçiler arasında yapılan birçok sözleşmenin biraraya getirilerek bağlanmasından oluşan bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yapının merkezinde pay sahipleri vardır ve pay sahipliği değerinin, yani hisse fiyatlarının mümkün olduğu kadar artırılması yaklaşımı benimsenmiştir. Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemlerinde, pay sahipleri dışındaki paydaş gruplarının menfaatlerine de değinilmekle beraber odak pay sahipliği değeri üzerindedir (Paslı, 2005: 65). İyi bir kurumsal yönetim yapısı için pay sahipleri dışındaki paydaşların da şirket faaliyet ve karar alma süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Eylül 2004). Bu bakış açısıyla Anglo-Amerikan kurumsal yönetim sistemi Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemine yakınlaşacak ve evrensel düzeyde kurumsal yönetim yapısının kurulmasına olanak sağlayacaktır.

Kıta Avrupası sisteminde şirketler; sadece pay sahipliğinin değerini ön plana alan yapılar olarak değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, devlet gibi birçok paydaş grubunun menfaatleri doğrultusunda faaliyette bulunan kurumlar olarak değerlendirilmektedir. Büyük şirketlerin ve özellikle de halka açık olanlarının sosyal beklentileri de tatmin etme gibi bir misyonları vardır (Paslı, 2005: 65). Pay sahipleri dışında çalışanlara da yönetim kurulunda temsil hakkı verilmesi, Japonya’da çalışanlara kâr payı dağıtımı gibi uygulamalar bu anlayışın sonucu ortaya çıkan uygulamalardır (Gregory ve Lillien, 2000: 12). Kıta Avrupası’nda şirket yönetimlerinin hedefi, şirket değerini uzun vadede sağlam bir şekilde arttırmaktır. Şirketin yöneticilerinin başarısı, ilgili tüm paydaş gruplarının beklentilerinin karşılanmasıyla ölçülür. Bu paydaş grupları arasında her ne kadar pay sahiplerinin beklentilerinin karşılanması önceliği olsa da, diğer paydaş gruplarının menfaatlerinin göz ardı edilerek pay sahipliği değerinin artırılması istenen bir sonuç değildir. Zaten tüm paydaş gruplarının menfaatleri gözetilen bakış açısı şirkete uzun dönemde kâr getireceği ve pay sahipliği değerini de arttıracığı bir gerçektir (Paslı, 2005: 66-67). Kıta Avrupası sisteminde kurumsal yönetim yapısı tüm paydaş gruplarını kapsayacak şekilde yapılandırılması şirketlerinin sürdürülebilir büyümeleri açısından bir temel teşkil etmektedir.

1.7. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi

Ekonomilerin temel unsurları olan işletmelerin yöneticileri, üyesi oldukları kurumların yaşamlarını devam ettirecek strateji ve yolları belirleyebilmek adına gelecekle ilgili birtakım varsayımlarda bulunurlar ve bu varsayımlar doğrultusunda kararlar alırlar. Bu karar alma süreçleri içlerinde birçok riski de kaçınılmaz olarak barındırır. Alınan kararların başarıları; gelecekle ilgili yapılan tahminlerin gerçekleşme oranları kadardır.

İşletmelerde karar verenlerin gelecekle ilgili belirsizliklerin türleri ve boyutları konusunda sistematik ve hesap edilebilir öngörüler yapabilmeleri, işletme kararlarını rastsal olmaktan çıkarmaktadır. İşletme kararlarının yarattığı riskler hesap edilebilir, bilimsel yöntemlerle kestirilebilir niteliktedir. İşletme kararlarının risk içerme özelliği, işletmelerin gelecekte karşılaşabilecekleri risklerin bilimsel yöntemlerle tanımlanmasını gerektirmektedir. Yöneticilerin; stratejik öngörülerle alınan kararların tanımlanan risklere karşı duyarlılık derecesinin ölçülmesi, yönetilmesi, sonuçlarının öngörülenlerle karşılaştırılması ve düzeltici kararlarla, faaliyet sonuçlarının, stratejik hedeflere yaklaştırılması olanakları her zaman vardır (Güvercinci, 2007: 233). Risk yönetimi, şirketin sürdürülebilirliği ve paydaşlarının menfaatlerini koruması açısından kurumsal yönetim içinde önemli bir yer tutmaktadır.

Kurumsal yönetim, gelecekte oluşması olası olumsuzlukların işletmeye ve hissedarlarına zarar vermesini engellemek ve şirketi stratejik hedeflerine ulaştıracak kararların alınmasını sağlamak amacını gütmektedir. Bu sebeple kurumsal yönetim sisteminin, güçlü bir kurumsal risk yönetimi modeliyle desteklenmesi gerekmektedir. Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi, COSO,²⁹ kurumsal risk yönetimini; bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından şekillendirilen, kurum genelinde ve stratejiler doğrultusunda uygulanan, kurumu etkileyebilecek olası olayların belirlenmesi ve risklerin kurumun risk alma isteği kapsamında yönetilmesi için tasarlanan, kurumun hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Eylül 2004: 2). Risk yönetiminin varlığı, kurumun açıkladığı

²⁹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi. <http://www.coso.org>. COSO; birçok özel sektör kuruluşunun ortak girişimleri sonucu oluşturulmuş ve yönetim, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol, yolsuzluğun belirlenmesi ve önlenmesi gibi konular üzerinde çalışan bir kuruluştur.*

finansal raporların güvenilirliğini sağlar ve kurumun yasalara uygun faaliyette bulunduğuna dair bir göstergedir.

Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers, PwC,³⁰ kurumsal risk yönetimini; çeşitli büyüklükte ve değişik misyonları benimsemiş tüm kurumlar için, stratejik hedefleri, ilgili proje ve günlük faaliyetlerini gerçekleştirmeyi etkileyecek olayların belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve bunlarla ilgili adımların atılması için geliştirilmiş kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamakta ve kurumsal risk yönetimi esaslarını şu şekilde özetlemektedir (PricewaterhouseCoopers, 2007: 6):

- Şirket hedefleri doğrultusunda uygun alınacak risk büyüklüğünün belirlenmesi,
- Hedeflere ulaşmayı etkileyen risk unsurlarının etki ve olasılığa göre tanımlanması,
- Kontrollerin yerleştirilmesi,
- Risk unsurlarının, uygun kontroller gözetilerek ölçülmesi, raporlanması ve karar mekanizmalarında kullanılması,
- Bu mekanizmanın görev ve sorumlulukların tanımlanması yoluyla kurum yapısına ilave edilmesi.

Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde, işletmelerin hedef ve stratejileri doğrultusunda risk hesaplamaları yapılmakta ve elde edilen sonuçlar kontrol edilmektedir (Güvercinci, 2007: 233). Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, TÜSİAD, Türkiye iş ortamında risk ve risk yönetimi bilincinin geliştirilmesi amacıyla hazırlattığı “Kurumsal Risk Yönetimi” başlıklı raporda, özetle şu bulgular yer almaktadır. Risk; iş hayatının gözardı edilemez bir parçasıdır. Kurumların hissedarlarına mümkün olabilen en yüksek değeri sağlayabilmeleri faaliyet göstermekte oldukları tüm iş kollarında karşı karşıya olunan risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilecektir. Kurumların karşılaştıkları her fırsat beraberinde riskleri de içermektedir (TÜSİAD, 2008: 7). Bu nedenle kurumların sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmalarında; risklerini etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derece önemli bir etkidir.

³⁰ PricewaterhouseCoopers. <http://www.pwc.com>. PWC; sigorta, vergi, yönetim konularında danışmanlık veren, küresel ölçekte faaliyet gösteren danışmanlık kuruluşudur.

Son yıllarda yapılan çalışmalar; risk yönetimi alt sistemine dayanan bir kurumsal yönetim sisteminin, işletmenin örgüt yapısına eklenmesi halinde, işletme ömürlerinin uzayabileceği inancını yaygınlaştırmıştır. Kurumsal yönetim sisteminin temel amaçlarından biri, gelecekte karşılaşılması kaçınılmaz olan risklere karşı işletmelerin dayanıklılığını arttırmaya çalışan risk odaklı bir yaklaşımın örgütlenmesini sağlamaktır. İşletmelerde kurulacak kurumsal yönetim modeli; seçilmiş karar seçeneğinin öncesinde, tahmin edilen sonuçlara ulaşılmasını engelleyecek risklerin öngörülmesini, daha iyi anlaşılmasını ve istenen sonuçlara ulaştıracak tamamlayıcı ve düzeltici ek kararların alınmasını sağlayacaktır (Güvercinci, 2007: 234). Risk yönetimi alt sistemine dayanmayan ve risk yönetimi organizasyonunu sağlamayan bir kurumsal yönetim sisteminin hesap verebilir ve sorumlu olduğundan da söz edilemez.

2. Dünyada Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, bir kavram olarak ilk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde doğmuştur. 1930'lu yıllarda yaşanan ekonomik buhran ve sonrasında şirket teorilerine ilişkin araştırmalar yapılmış, kavram olarak "kurumsal yönetim" henüz kullanılmamış da olsa, kurumsal yönetimin dayanağı olan vekalet sorununa ilişkin çalışmalar başlatılmıştır. Yazında, 1932 tarihli Berle ve Means tarafından yazılan "Modern Şirket ve Özel Mülkiyet – The Modern Corporation and Private Property" adlı kitap, kurumsal yönetim kavramına değinen ilk eser olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2007: 55). Başlangıçta, kurumsal yönetimde öncelikli konu; içeriden öğrenenlerin ticaretini³¹ önleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin ileri düzeyde bilgi açıklamalarını öngören bir yapı halindedir (Hansmann ve Kraakman, 2000). Kurumsal yönetim özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar iş dünyasından siyasete, ekonomiden hukuka, en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiş ve kurumsal yönetimle ilgili evrensel ilke ve düzenlemeler geliştirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde; kurumsal yönetim anlayışının gelişimi, dünyada birçok ulusal ve uluslararası kuruluşun kurumsal yönetim ile ilgili geliştirdiği belli başlı

³¹ İçeriden öğrenenlerin ticareti, İngilizcesi "insider trading". İçeriden öğrenenlerin sahip oldukları, henüz kamuya açıklanmamış, şirketin finansal piyasalardaki değerini etkileyebilecek bilgileri; kendileri veya ilişkide oldukları kişilerle paylaşarak yatırımcılar açısından fırsat eşitliğini ortadan kaldıran ve haksız rekabete yol açan veya zararı örtbas etmek amacıyla gerçekleştirdikleri eylemleri. İçeriden öğrenenlerin ticareti Türk mevzuatına SerPK madde 47-A/1 de tanımlanmıştır.

standart ve düzenlemeler incelenecek, anonim şirketlerin artan önemi, artan sermaye hareketliliği, küreselleşme, uluslararası ekonomik bağımlılık, uluslararası rekabet, küresel krizler ve şirket skandallarını da içerecek biçimde kurumsal yönetim anlayışını ortaya çıkaran nedenlere değinilecek ve son olarak Dünya finans gündeminin üst sıralarında olan Basel II düzenlemeleri tartışılacaktır.

2.1. Kurumsal Yönetim Anlayışının Gelişimi

1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi ve şirketlerde ortaya çıkarılan yolsuzluklar ve skandallar, kurumsal yönetim kavramının yoğun olarak tartışılmasına neden olmuştur. Bu alanda 1976 yılında yazılan Jensen ve Meckling’in “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure” adlı makale, kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarda önemli bir aşama teşkil etmiş ve bu konuyla ilgili en fazla atıf yapılan eser olmuştur (Doğan, 2007: 55). Daha sonraları kurumsal yönetim kavramı, gündeme gelen şirket skandalları sonucunda hükümetlerin ve piyasa düzenleyicilerinin konuya daha geniş özen göstermeleri sayesinde 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar önemli bir evrim geçirmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1990’lı yıllarda CalPERS³², CII³³, TIAA-CREF³⁴ gibi büyük kurumsal yatırımcıların hisse senedi portföylerinde olan şirketleri en iyi kurumsal yönetim uygulamaları ile yasa ve kurumsal yönetim ilkelerine uymaları konusunda zorlayarak kurumsal yönetim yapısını desteklemişlerdir (Gregory, 2000). Bu örnek kurumsal yatırımcıların şirketlerin kurumsal yönetim yapılarının oluşmasında ne denli etkili olduklarının bir göstergesidir.

İngiltere’de Polly Peck³⁵, BCCI³⁶ gibi 1980’li yılların sonundan itibaren meydana gelen iflaslar ve ekonomik yolsuzluklar, kurumsal yönetim sisteminde temel bazı

³² *California Public Employees' Retirement System*. <http://www.calpers.ca.gov>. ABD, Kaliforniya’da faaliyet gösteren 1.6 milyondan fazla kamu çalışanı ve 2500’den fazla özel sektör çalışanı üyesi bulunan emeklilik fonu.

³³ *The Chartered Insurance Institute*. <http://www.cii.co.uk>. İngiltere’de kurulmuş, sigorta ve finans sektörlerinde çalışanlara uluslararası akreditasyon ve sertifikalandırma hizmeti sunan ve kökenleri 1870’li yıllara dayanan enstitü.

³⁴ *Teachers Insurance and Annuity Association - College Retirement Equities Fund*. <http://www.tiaa-cref.org>. ABD, New York’ta yaklaşık 90 yıldır faaliyet gösteren, emeklilik planları, portföy yönetimi gibi hizmetler sunan finansal fon yönetimi kuruluşu.

³⁵ Polly Peck, 1940 yılında bir İngiliz tekstil şirketi olarak kurulmuş. 1980’de Asil Nadir’in şirket hisselerinin %58 bölümünü almasından sonra ambalajlama, taze gıda, elektronik, gibi yeni iş alanlarına

yetersizlikler olduğunu ortaya çıkarmış (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 17) ve kurumsal yönetime ilişkin standart geliştirme çalışmalarının başlatılmasını sağlamıştır. Kurumsal yönetim alanında bir dönüm noktası olarak kabul edilen, Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanarak 1 Aralık 1992 yılında yayınlanan ve kısaca Cadbury Raporu olarak anılan “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu Raporu”³⁷ kurumsal yönetim alanında ilk kapsamlı düzenleme olmuştur (Doğan, 2007: 55). Cadbury Raporu, hissedarların oy hakkı, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, üst yöneticiler, yönetici ödüllendirme komitesi, yönetim kurulu aday komitesi gibi organların rollerini ayırarak yönetim kurullarının çalışma biçimlerine yönelik standartlar getirmiştir.

1995 yılında Sir Richard Greenbury başkanlığındaki bir çalışma grubu tarafından hazırlanan ve kısaca Greenbury Raporu adıyla da tanınan, Yöneticilerin Hakkının Verilmesi Raporu³⁸, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki ilişkilere değinmiş ve yönetici – hissedar vekalet sorununa standartlar getirmeye çalışmıştır. 1998 yılında, Hampel Raporu olarak da bilinen “Kurumsal Yönetim Raporu”³⁹ yayınlanmıştır. Bu rapor Cadbury Raporu’nun kapsamını iç denetimi de içerecek biçimde genişletmiştir. İngiltere’de Eylül 1999’da Nigel Turnbull başkanlığındaki bir komite tarafından, “İç Denetim: Yöneticiler için Birleşik Yasaya İlişkin Rehber”⁴⁰ ve 2000 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından hazırlanan “Birleştirilmiş Kod: İyi Yönetimin Prensipleri ve En İyi Uygulama Kodu” adlı rapor ile kurumsal yönetime ilişkin esaslar belirlenmiştir. 1992’den 2005 yılına kadar geçen sürede İngiltere’de kurumsal yönetime ilişkin 25’ten fazla rapor hazırlanmıştır. Bu raporlardan “Kurumsal Yönetim Birleştirilmiş Kodu, 2003”; önceki raporlardan, güncel gelişmelerden ve en iyi uygulama örneklerinden yararlanılarak hazırlanarak yeni düzenlemelere yer vermiştir.

girmiş ve şirket, değeri 300,000 £ dan 1.7 milyar £ seviyelerine ulaşarak güçlü bir uluslararası şirket halini almıştır. 17,000’in üzerinde çalışanıyla şirket muhasebe hileleri ve grup şirketlerine aktarılan fonlar yüzünden 1990’da dramatik bir şekilde iflas etmiştir.

³⁶ Bank of Credit and Commerce International, BCCI; İngiltere’de 1972 yılında kurulmuş ve 1991 yılında büyük bir zararla dramatik biçimde iflas ederek dünya finans tarihinin en önemli skandalları arasına yerleşmiştir. Şirket, iflastan önce banka 78 ülkede 400’den fazla şubesi ve 20 milyar dolarlık şirket değeriyle dünyanın en büyük 7. bankası konumundaydı. Banka ayrıca terörist faaliyetleri fonlamakla ilgili de suçlandı. İflastan sonra, açıklanamayan 13 milyar doların üzerinde fon transferi olduğu saptandı.

³⁷ Orjinal adı; *Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance*.

³⁸ Orjinal adı; *Directors Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury*.

³⁹ Orjinal adı; *Committee on Corporate Governance: Final Report*.

⁴⁰ Orjinal adı; *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*.

Nisan 1998’de bakanlar düzeyinde toplanan hükümetler, OECD ve diğer uluslararası örgütler; OECD’yi kurumsal yönetim standartlarını ve ilkelerini belirlemek üzere görevlendirmişlerdir. OECD bu konuda “Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu” nu oluşturmuştur. OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu; Mali Piyasalar Komitesi, Uluslararası Yatırım ve Çokuluslu İşletmeler Komitesi, Sektör Komitesi ve Çevre Politikası Komitesi gibi OECD’nin diğer komiteleriyle ve OECD üyesi olmayan ülkeler, Dünya Bankası, IMF, iş dünyası, yatırımcılar, ticaret odaları, piyasa düzenleyici kuruluşlar gibi birçok kuruluşla birlikte çalışıp görüşlerini alarak, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni hazırlamıştır. İlkeler; Mayıs 1999’da bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi’nde onaylanıp yürürlüğe girmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri, ortaya çıkan şirket skandalları sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla 2002 yılında Sarbanes-Oxley yasasını yürürlüğe koymuştur. Sarbanes-Oxley yasası; şirketin yönetilmesi ve kurumsal yönetimi şirket yönetiminin merkezine alan yasal yapısıyla, şirket yöneticilerine ve denetim kuruluna çıkar çatışmalarının önlenmesine ilişkin görevler yükleyerek, kurumsal yönetimle ilgili çok önemli düzenlemeler getirmiştir.

Bu gelişmelerin paralelinde gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiştir. Almanya OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri rehberinde yer alan önerilerini yasalaştırmış, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim düzenlemelerini açıklamıştır. Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, OECD ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Küresel Kurumsal Yönetim Forumu, GCGF, öncü olarak faaliyet göstermektedir.

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde, halka açık işletmelerin yönetim kurullarında, hissedar olmayan üyelerin işletmenin yönetiminde daha etkin gelmesini yasal zorunluluk haline getirmiştir (Cansen, 2005). Avrupa Birliği Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu tarafından, Sarbanes-Oxley yasasına benzer şekilde Kasım 2002’de “Avrupa’da Şirket Kanunu Düzenleyici Çerçevesi Hakkında” adlı rapor hazırlanmış ve Avrupa Komisyonu’na sunulmuştur (Erdönmez, 2003: 27-28). Çalışma grubu devamında Mayıs

2003'te Avrupa Komisyonu 8. Direktifi'nin⁴¹ yeniden düzenlenmesiyle "Şirketler Hukuku'nun Modernleştirilmesi ve Kurumsal Yönetim'in Avrupa Birliği'nde Geliştirilmesi"⁴² adlı yönergeyi hazırlayıp Avrupa Parlamentosu'na sunmuştur.

Bazı ülkelerde sermaye piyasaları kurumsal yönetim konusunda son derece katı kurallar uygulanmaktadır. ABD'de New York Borsası⁴³ ve NASDAQ Borsa'ları,⁴⁴ borsaya kayıtlı tüm şirketlere bu kuralları uygulamaktadır. Brezilya Borsası,⁴⁵ 2000 yılında Sermaye Piyasası Kanunu'nun öngördüğünden daha sıkı kurumsal yönetim kuralları uygulanan Novo Mercado⁴⁶ segmentini oluşturmuştur. Novo Mercado'ya kote işletmeler; hissedar hakları, şeffaflık, mali ve faaliyet raporlarında yayınladıkları bilgiler açısından çok daha katı kurallara tabidirler. Yüksek standartlarda kurumsal yönetim prensiplerinin uygulandığı diğer bir örnek İtalyan Borsa'sı⁴⁷ tarafından 2001 yılında oluşturulan STAR⁴⁸ segmentidir. Her iki örnekte de STAR segmentine ve Novo Mercado'ya kote işletmelerin hisselerin diğer işletmelerin hisselerinden çok daha fazla prim yaptığı belirlenmiştir (Manisalı, 2004). Türkiye'de de İMKB Ağustos 2007 tarihinden itibaren; Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan şirketleri Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil etmiştir.⁴⁹ Tüm bu gelişmeler ve örnekler kurumsal yönetimin yatırımcı güveni ve finansal performans açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

2.2. Kurumsal Yönetim Anlayışını Ortaya Çıkaran Nedenler

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkması ve gelişmesini sağlayan bir çok neden olmuştur. Büyük şirketlerde yaşanan skandalların, dikkatleri şirketlerin kontrolü üzerine çekmesi; hisse senedi sahipliğinin artması, hissedar yapı ve niteliklerinin değişmesi,

⁴¹ Orjinal adı; 8th *Company Law Directive*.

⁴² Orjinal adı; *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union*.

⁴³ *New York Stock Exchange, New York Borsası*. <http://www.nyse.com>.

⁴⁴ *NASDAQ*. <http://www.nasdaq.com>.

⁴⁵ *BOVESPA, Brezilya Borsası*. <http://www.bovespa.com.br>.

⁴⁶ Novo Mercado; Brezilya borsasında, Brezilya yasalarınca ve Brezilya Sermaye Piyasası Kurulu, CVM (Brazilian Securities and Exchange Commission) 'nin zorunlu olarak getirdiği düzenlemelerin de ilerisinde kurumsal yönetim ve şeffaflık uygulamalarını benimseyen şirketlerden oluşan bir segmenttir.

⁴⁷ *Borsa Italiana, İtalyan Borsası*. <http://www.borsaitaliana.it>.

⁴⁸ STAR; İtalyan Borsası'na kote, sermayesi 1 milyar avronun altında olan, asgari %35'lik serbest nakit akışına sahip, yüksek standartlarda şeffaflık ve kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen, borsanın %25'lik bir bölümünü oluşturan 70 adet orta ölçekli şirketlerden oluşan bir segmenttir.

⁴⁹ Ayrıntılı bilgi için bakınız; İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi.

<http://www.imkb.gov.tr/Indexex/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx> (Nisan 2010 tarihinde erişilmiştir) .

kurumsal yatırımcıların artması, emeklilik fonlarının ve sigorta şirketlerinin yaptıkları yatırım miktarlarının büyümesi, uluslararası sermaye hareketlerinin artması, kurumsal yatırımcıların portföylerini çeşitlendirerek kârlı deniz aşırı yatırımlara yönelmesi ve bu yatırımlar için koruma güvencesi beklentileri, dünya krizleri, gümrük engellerinin ortadan kaldırılmasıyla artan uluslararası ticaret ve ülkelerarası ticaret blokları, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler paralelinde yatırımların takibi ve değerlendirilmesinin kolaylaşması, ve yatırımcılar arası haberleşme engellerinin ortadan kalkması, aile şirketleri ve kamu kuruluşlarının dış finansman ihtiyacının artması ve fon sunanların güvenlerini sağlamanın yolunun iyi kurumsal yönetim uygulamalarından geçmesi, sermaye piyasaları arasındaki rekabet, ülkelerde sermaye piyasalarını düzenleyen kurumların finansal piyasalarda ve tüm ekonomide güvenin artması ve piyasaların yatırım açısından daha çekici hale gelmesi için kurumsal yönetim kod ve standartları belirleyerek bunları zorunlu uygulamalar haline dönüştürme çabaları sayılabilir (Mallin, 2003: 2-3). Tüm bu faktörler, kurumsal yönetim anlayışının küresel ölçekte evrimi açısından önemli basamaklardır.

McKinsey tarafından 1996 ve 2000 yıllarında yapılan araştırmaya göre, kurumsal yönetime olan ilginin artmasında; artan sermaye hareketliliğinin, küreselleşmenin, kapitalizmin yayılmasının, anonim şirketlerin artan öneminin ve şirketlerin büyümelerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (McKinsey, 2000). Takip eden bölümlerde kurumsal yönetime olan ilginin artması; anonim şirketlerin artan önemi, artan sermaye hareketliliği ve küreselleşme, uluslararası ekonomik bağımlılık, uluslararası rekabet, küresel krizler ve şirket skandalları başlıkları altında açıklanmıştır.

2.2.1. Anonim şirketlerin artan önemi

Gelişmiş ekonomilerde anonim şirketlerin önemi gittikçe artmaya başlamıştır. Anonim şirketler tüzel kişiliklerinin sınırlı sorumluluklarının sağladığı birçok olanakla ekonomik ve toplumsal yaşamı etkilemiş ve büyük olanaklar yaratmış, büyük başarılar yanında, aynı derece büyük skandal ve yıkımlara da yol açmıştır (Poroy, Tekinalp, ve Çamoğlu, 1995: 209). Anonim şirketler ekonomik ve toplumsal yaşamın refahını artırıcı etkilerinin yanında, Enron olayı gibi skandallar sonucu oluşan buhranlar, büyük ekonomik kayıplara sebep olmuştur.

Ekonomik sistem içerisinde anonim şirketlerin birçok görevi ve işlevi vardır. Bunlardan en önemlileri; kendi başına üretime elverişli olmayan küçük tasarrufların bir araya getirilerek üretime kazandırılmasına olanak sağlamaları, serbest rekabete dayalı ekonomik düzende büyük şirketlerin sermayelerini arttırarak ölçek ekonomilerinden faydalanarak daha ucuza mal ve hizmet üretimi gerçekleştirebilmeleri, sermaye birikimlerini tamamlayarak doğal kaynakların işlenmesi gibi büyük sermaye gerektiren alanlara yatırım yapabilmeleri, küçük tasarruf sahiplerinin şirketlere ortak olup oluşan kârdan pay alabilmeleri, böylece kârın geniş kitlelere yayılımının ve paylaşımının sağlanmasına olanak tanınmaları gibi işlevlerdir (İmregün, 1989: 2). Anonim ortaklıklar tasarruf sahipleri ile orta ve uzun vadeli fon talep eden şirketler arasında doğrudan bir ilişkinin kurulmasına, hızlı bir kalkınma için gerekli olan sermaye birikimlerinin sağlanmasına, sermaye hareketlerinde aracılardan işlevlerinin azalmasına yardımcı olur. Sadece bankalar yoluyla küçük tasarrufların yatırımcılara aktarılması daha uzun bir süreçte gerçekleşebilir (Tuzcu, 2004: 26). Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla anonim şirketlerin performansını etkiler ve bunların sonucunda da ekonomik kalkınma sağlanır.

Emerging Markets Committee raporuna göre kurumsal yönetim anlayışının gelişmemesi ve iyi işlememesi, küçük ortakların zamanında yeterli ve doğru bilgiye ulaşamamaları ve özellikle kriz ortamlarında büyük zararlara uğramalarıdır. Küçük ortakların kriz ortamlarında daha fazla zarar görmeleri daha sonraki zamanlarda sermaye piyasalarına yatırım yapmalarını da engellemektedir (Emerging Markets Committee, 1998: 26). Oluşan güvensizlik ortamında yatırımların azalması küresel düzeyde ekonomik durgunluğa sebep olmaktadır.

2.2.2. Küreselleşme, uluslararası ekonomik bağımlılık ve uluslararası rekabet

Dünyanın 1980’li yıllardan sonra tek kutuplu hale gelmesi sonucu hızlanan; ekonomik, siyasal, kültürel ve yasal çevreyi etkileyen ve bu çevrelerin birbirlerine entegre olmasını sağlayan bir süreçtir. Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü, ADI⁵⁰, küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, bilginin, kültürün ve insanların

⁵⁰ *American Defense Institute, Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü.* <http://www.ojc.org/adi>. ADI, kâr amacı gütmeyen, ulusal güvenlik ve bağımsızlık konularında düşünce üreten Amerikan düşünce kuruluşudur.

hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmaya göre; küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir iletişim devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir (Öymen, 2000: 26). Finans sektörü de dahil olmak üzere, her alanda ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağımlılık düzeylerindeki artış, kurumsal yönetim anlayışını ortaya çıkaran en önemli nedenlerden birisidir.

Küreselleşme kavramının iki bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sermaye birikimi ile ilgilidir ve esas olan sermaye dolaşımının serbestleşmesi, hacminin artması, hızlanması, yaygınlaşması ve yeni yatırım araçlarının devreye girmesidir. İkincisi iletişim teknolojilerindeki gelişme ile ilgilidir ve yatırımcılar arası haberleşme, fon transferleri hızlanmış ve ucuzlamıştır (Kılıç, 2009: 137). İletişim teknolojilerindeki bu gelişim sermaye hareketliliğini ve birikimini de desteklemektedir.

Küreselleşme ile birlikte standartlaşma da artmakta, tüketici beğenileri birbirlerine yaklaşmaktadır. Bununla birlikte küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler için de rekabet artmaktadır (Doğan, 2007: 46). Artan küresel rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki çeşitlilik, hızlı değişim ve ürün yaşam zamanlarındaki kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar (Cottrill, 1998: 36-40). Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir rekabet edebilmelerini zorlaştırmaktadır.

Küresel ölçekte yoğun rekabet sermayedeki hareketliliğe benzer biçimde; mal ve hizmet, işgücü, hammadde, yatırım aracı temininde de yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında şirketler varlıklarını sürdürebilmek adına ilişkide bulunduğu tüm kesimlerle güven ve şeffaflığa dayalı ilişkiler geliştirmek zorundadır. Bu ilişkileri geliştirmek ve sürdürebilmek de kurumsal yönetim anlayışından geçmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte şirketler diğer rekabet sahaları dışında kurumsal yönetim yapılarıyla da birbirleriyle rekabet içine girmişlerdir. Küresel rekabet; şirketleri, yatırımcıların risklerini azaltması ve sermaye maliyetlerini azaltması yönünde zorlamakta, başarılı kurumsal yönetim uygulamalarına teşvik etmektedir (Iskander ve Chamlou, 2000: 10). Ülkelerin sermaye piyasaları düzenleyicileri küresel ölçekteki yatırımcıları korumak adına bir dizi kurumsal yönetim standardı ve uygulama kodları

geliştirmişlerdir. Bunlar yasal düzenlemelere de temel teşkil etmiş ve uyulması zorunlu kurallar halini almış ve almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Sarbanes-Oxley yasası, dünyanın kurumsal yönetim alanında oluşturulmuş ilk yasa örneğidir. Türkiye'de halen TBMM'de görüşmeleri süren Yeni Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetimin gelişmesi için ilgili birçok uygulamayı yasalaştırma aşamasındadır.

2.2.3. Küresel krizler ve şirket skandalları

Kurumsal yönetimin son yıllarda bu kadar önem kazanmasının gerekçelerinden biri; şirketlerin yönetiminde gözlemlenen yüksek orandaki başarısızlık ve suistimallerdir. Kurumsal yönetimi çok daha güncel ve önemli yapan bir diğer gerekçe ise; gelişmekte olan ekonomiler ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizlerdir. Artan uluslararası ekonomik bağımlılık gelişmekte olan piyasaların uluslararası ekonomideki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına neden olmaktadır (Shelton, 1998: 2-3). Bu sebeple şirketler risk yönetim yapılarını küresel ölçeklerde değerlendirmeli ve uzun vadeli istikrarlı sermayeyi kendilerine çekebilmek için şeffaf, güvenilir ve küresel kabul görmüş kurumsal yönetim yapılarını kurmuş olmalıdırlar.

Günümüzde yatırımcılar sadece kendi ülkeleriyle sınırlı kalmayıp küresel ölçekte sunulan yatırım araçları arasından seçim yapabilir hale gelmiştir. Yabancı yatırımların özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerdeki verimliliği ve üretkenliği arttırdığı bir gerçektir. Küreselleşme sermayenin serbest dolaşımını sağlayarak ekonomik gelişmelere olumlu katkısı olmakla birlikte, ortaya çıkan bölgesel krizlerin çok hızlı bir biçimde diğer ülkelere yayılmasını sağlamaktadır (Stone, Hurley, ve Khemani, 1998: 3). Örneğin Tayland'da 1997 Aralık'ında başlayan Asya krizi ve 1998'deki Rusya krizi kısa süre içerisinde tüm dünya ekonomilerini etkilemiştir. 2001 Türkiye krizi'nin Rusya'dan Brezilya'ya kadar birçok ekonomide hissedilmesine, yine küresel dinamikler sebep olmuştur (Doğan, 2007: 46). Bunun en son örneği olarak 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı büyük finans kurumlarının ve bankaların iflaslarıyla birlikte finansal kriz olarak başlayan ve kısa zamanda ülkelerin dahi iflas açıklayabildiği, büyük bir ekonomik durgunluğa sebep veren küresel bir krize dönüşmesi görülmektedir. Bölgesel krizlerin kısa sürelerde uluslararası boyutlara taşınması, ekonomik bağımlılığın ne denli büyük boyutlarda olduğunu göstermekte ve ülkelerin kurumsal yönetim yapılarını geliştirmelerini krizlerin önlenmesi ve küresel

ölçekteki yatırımcı güveninin oluşturulmasında en önemli gündem konularından biri haline getirmektedir.

Demirgüç-Kunt ve Detragiache'nin (1998: 34) IMF için yaptıkları, 1980-1995 dönemi için 53 ülkeyi kapsayan araştırmalarında finansal liberalizasyonun finansal kırılganlığı ve bankacılık krizlerinin oluşma olasılığını arttırdığını belirlemişlerdir. Ancak hukuk sisteminin ve kurumsal yapının güçlü olması ile yatırımcı haklarının korunmasına verilen önemin bu etkiyi azalttığını, buna karşılık kredi hacmindeki artışların krize sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma, yatırımcı haklarının gözetildiği kurumsal yönetim yapılarında krizlerin önlenebildiği yönündeki görüşleri destekler niteliktedir.

1997-1999 Doğu Asya krizi gelişmekte olan piyasalarda yatırımcı korumasının yetersiz olduğunu ortaya çıkarmış ve bu piyasaların kurumsal yönetim yapılarına odaklanılmasını sağlamıştır. Kriz, şirket yönetimlerinin ve şirket kontrollerinin yeniden sorgulanmasına sebep olmuştur. Ayrıca ülke yönetimlerinin krizleri önlemede yetersiz kalışı krizleri sonuçlandırmak adına uluslararası kuruluşları harekete geçirmiştir. IMF kullanılan para politikalarının ötesine geçerek kurumsal yönetim adına ayrıntılı düzenlemeler ve yapısal sınırlamalar getirmiştir (Becht, Bolton, ve Röell, 2002: 13-14). Bu gelişmelerin ardından gelişmekte olan birçok Asya ülkesi için kurumsal yönetim kodları belirlenmiştir.

2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayıp tüm dünyayı etkisine alan finansal kriz; yasal düzenlemelerdeki eksikliklerden, denetimlerdeki yetersizliklerden, kurumsal yönetim yapılarındaki zayıflıklardan ortaya çıkmıştır. Kriz öncesinde emtia fiyatlarının belirgin artışı finansal piyasalarda kontrolsüzlüğe yol açmış, kredi alacaklarının tahsil edilememesiyle banka iflasları oluşmuştur (Kılıç, 2009: 139). Kriz birbirlerine derinden bağlı piyasaları etkilemiş ve tüm dünya ekonomisini durgunluk noktasına getirmiştir.

Sermaye piyasalarının oluşması ile, şirketler hisse senetlerini halka arz etmeye ve artan sermaye gereksinimlerini yeni hissedarların tasarruflarıyla karşılamaya başlamışlardır. Bu aşamadan itibaren hissedarların, şirkete getirdikleri sermayenin büyük hissedarlar tarafından veya yöneticiler tarafından eritilip yok edilmesi endişesi belirmiştir. Başarılı izlenimi veren İngiltere'deki Maxwell ve Polly Peck, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki

Enron ve WorldCom gibi büyük şirketlerin iflası, yatırımcıları tedirgin etmiştir (Doğan, 2007: 1). Şirketlerde gerçekleşen yolsuzluklar, muhasebe hileleri ile gizlenmeye çalışılmış ve yatırımcıların büyük zarara uğramasına sebep olmuştur. Tedirginliğin giderilip yeniden güven ortamının inşası ve ekonomik sistemin sağlıklı biçimde işleminin güvence altına alınması için piyasaları düzenleme yetkisine sahip kurumlar, kurumsal yönetim ilkeleri geliştirmişlerdir.

Şirket yönetimlerinin, bağımsız olmayan yatırım analistleri ve denetim kuruluşlarının istismarları sonucu oluşmuş şirket skandalları kurumsal yönetimde birçok eksikliği ortaya çıkarmıştır. Bu yanlışlar; şirket yöneticilerine sağlanan orantısız menfaatler, şirketlerin şüpheli yatırımları, şirket kaynaklarının suistimali, çıkar çatışmaları, içeriden öğrenenlerin ticareti, finansal göstergelerin gizlenmesi ve saptırılması, denetim zaafı, düzenleyici otorite eksikliği olarak özetlenebilir (Guerra, 2004: 14). Bu tecrübeler doğrultusunda uluslararası kuruluşlar ve kanun yapıcılar skandalların tekrarlanmaması için uluslararası muhasebe, denetim ve kurumsal yönetim standartları oluşturmuşlar ve kurumsal yönetim yapılarının tüm ülkelerde kurulması için çalışmalarını arttırmışlardır.

2.3. Basel Düzenlemeleri

Dünya finans gündeminde üst sıralarda olan Basel Uzlaşıları'nın hazırlayıcısı olan Uluslararası Ödemeler Bankası, BIS,⁵¹ 1930 yılında İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuştur ve 55 ülkenin merkez bankası başkanları bu kuruluşa üyedir. Uluslararası Ödemeler Bankası'nın Banka Gözetimi ile ilgili Basel Komitesi; Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankaları başkanları tarafından 1974'ün son çeyreğinde kurulmuştur. Komite toplantılarını İsviçre'nin Basel şehrinde yaptığı için sonraları "Basel Komitesi" olarak anılmaya başlanmıştır. Komitenin amaçları; küresel bankacılık sisteminin güvenilirliğini sağlamak, ülkelerin denetçi otoritelerine yol gösterecek bankacılık denetim standartları oluşturmak, bankaların gözetiminde kullanılan teknikler geliştirmek, bankaların sermaye yeterlilikleri ile ilgili standartlar belirlemek şeklinde özetlenmektedir. Komite 1988 yılında; üye ülkelerce de tanınan; kredi riski ölçümü ve bankaların asgari sermaye tutma oranları ile ilgili kuralları

⁵¹ *Bank for International Settlements, Uluslararası Ödemeler Bankası.* <http://www.bis.org>. 1930 kurulan Uluslararası Ödemeler Bankası, dünyanın ilk uluslararası finans organizasyonudur.

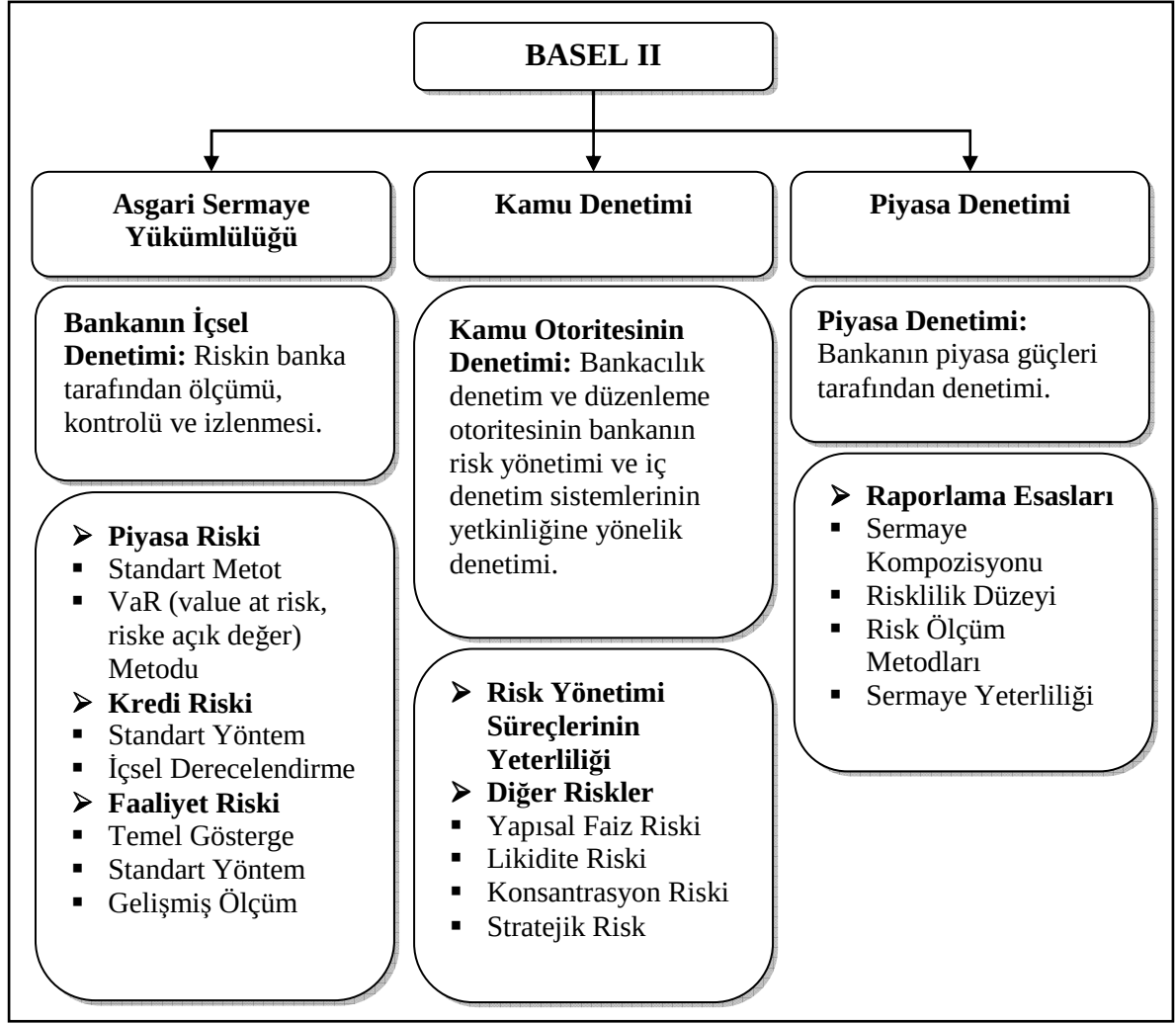
kapsayan Basel Sermaye Uzlaşısı'nı⁵² hazırlamış ve yayınlamıştır. Komite; 1997-98 ekonomik krizinden sonra ortaya çıkan iflaslarla birlikte Basel I'e yeni ve önemli değişiklikler getirmiş ve 2004 yılında Basel II olarak da anılan Sermaye Ölçüt ve Standartlarındaki Uluslararası Dönüşüm (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards) kurallarını yayınlamıştır. Kurallar, 2005 yılı Kasım ayında alım-satım portföyüne uyarlanak güncellenmiş ve son halini 2006 yılı haziran ayında almıştır.

Basel II olarak adlandırılan kurallar bütünü, bankalar başta olmak üzere mali kesimin istikrarını sağlamaya dönük yaklaşımları içermektedir. Basel II ilkeleri, bankaların kamu tarafından denetimine standart getirirken, piyasa denetiminin de bankacılık sektörü, kamu otoritesi ve piyasa katılımcılarının karşılıklı etkileşimi aracılığıyla sağlanabileceği temel fikri üzerine oturtulmuştur (Candan ve Özün, 2006: 7). Basel II, bankalarda risk değerlendirmesi için ve bu riskleri kapsayacak sermaye yeterliliği için geliştirilmiş bir standarttır. Basel II bankalarda etkin risk yönetimini ve piyasa denetimini geliştirmek, sermaye yeterliliği ölçümlerinin etkinliğini artırmak ve bu sayede sağlam ve etkin bir bankacılık sistemi oluşturmak ve finansal istikrara katkıda bulunmak için hazırlanmıştır. İçerisinde sermaye yükümlülüğünün nasıl hesaplanacağı, maruz kalınan risklerin nasıl yönetileceği, sermaye yeterliliğinin nasıl değerlendirileceği ve nasıl kamuya açıklanacağına ilişkin hükümler mevcuttur.

Basel II düzenlemeleriyle birlikte bankaların sermaye oranlarının hesaplanması, bankaların denetim ilkeleri ve bankaların kamuoyuna yapılacak açıklamalar gibi birçok alanda yeni düzenlemeler getirmiştir ve düzenlemeler, dünyada banka denetim ve gözetimindeki farklı yaklaşım ve uygulamaları birbirlerine uyumlaştırma amacı güdülerek geliştirilmiştir.

Basel II düzenlemeleri olarak anılan uzlaşi metni; asgari sermaye yükümlülüğü, kamu denetimi ve piyasa denetimi olmak üzere üç yapısal bloktan oluşmaktadır. Takip eden şekilde, bu üç yapısal bloğun içerikleri ve amaçları özetlenmeye çalışılmıştır.

⁵² Orjinal adı; *Basel Capital Accord, BCA*.



Şekil 5. Basel II Uzlaşısı'nın Yapısal Blokları

Kaynak: Candan ve Özün, 2006: 11; Güvercinci, 2007: 244.

Yapısal bloğun birinci parçasını oluşturan ve sermaye yeterlilik hesaplamasındaki birinci unsur olan piyasa riski; en genel tanımıyla herhangi bir finansal kuruluşun elinde tuttuğu hertürlü bono, tahvil, hisse senedi, döviz gibi kıymetlerinin fiyatlarında meydana gelebilecek beklenmeyen değişimlerle ortaya çıkabilecek zararlardır.

Basel II Uzlaşısı'nın tanımına göre, alım-satım portföyü, alım-satım amacıyla (alım-satım ve satılmaya hazır menkul kıymetler hesapları) ya da alım-satım hesaplarındaki diğer unsurlara finansal koruma sağlamak amacıyla tutulan finansal varlık ve emtia pozisyonlarından oluşur. Bir pozisyonun alım-satım portföyünde değerlendirilebilmesi için, bu pozisyonadaki varlıkların alımı ya da satımı üzerinde herhangi bir kısıtlama

olmaması veya söz konusu pozisyonun tamamen finansal koruma altına alınabilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, pozisyonlar sıklıkla ve doğru bir şekilde değerlendirilmeli, portföy aktif bir şekilde yönetilmelidir. Uzlaşa metnine göre bankaların yasal sermaye hesaplamasında alım-satım portföyüne dahil edilecek veya edilmeyecek pozisyon ve risk bakiyelerini belirlemek için açıkça tanımlanmış politika ve prosedürlere sahip olması gerekmektedir. Politikalara uyum, eksiksiz belgelenmeli ve düzenli aralıklarla iç denetime tâbi tutulmalıdır (Candan ve Özün, 2006: 45). Böylelikle bankalar; bono, tahvil, hisse senedi ve döviz piyasalarından kaynaklanabilecek riskleri yönetebilir bir sistem kuracaklardır.

Yapısal bloğun birinci parçasını oluşturan ve sermaye yeterlilik hesaplamasındaki ikinci unsur olan kredi riski; genel olarak finansal kuruluşun verdiği kredinin kısmen veya tamamen geri alınamamasından doğacak zararlar olarak ifade edilebilir. Risk ölçümünde uygulanan yöntem birtakım istatistiksel hesaplar kullanılarak, kredi verilen müşterinin aldığı krediyi geri ödememesi ihtimalinin hesaplanması ve bu ihtimalin gerçekleşmesi durumunda ne kadar kayıpla karşılaşılacağı belirlenmesidir. Kredinin geri ödenmeme ihtimali müşterinin kredibilitesi ile ilgili bir kavramdır ve risk oranı, karşılaşılacak kayıp kredi için alınan teminatlardan ne kadar geri ödeme alınabileceğinin istatistiksel hesaplamalarını da içermektedir (Güvercinci, 2007: 239). Bankalar bu hesaplamalar sonucunda belirlenen miktarlardaki kredileri müşterilerine sunar.

Geleneksel olarak kredi riski, kredi bakiyesi ile sınırlı olarak algılanabilmektedir. Ancak kredi riski kavramı daha geniş ve kapsamlıdır. Banka için karşı taraf olarak kabul edilen tarafın herhangi bir şekilde bankaya olan yükümlülüğünü yerine getirmemesi, kredi riski tanımı içinde yer almaktadır (Candan ve Özün, 2006: 115). Kredi riski olarak sadece kredinin geri ödenmemesi değil, ödemelerdeki gecikmeler, farklı ödeme şekilleri gibi diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekir.

Kredi riskinin en geniş kaynağı, bankanın tahsis ettiği krediler olmakla birlikte, faaliyetlerine bağlı olarak kredi riski doğuran başka faktörler de sözkonusudur. Bankalar kredi ürünleri dışında; örneğin bankalar arası para piyasası işlemleri, kabuller, ticaret finansmanı, döviz işlemleri, takas işlemleri, bonolar, opsiyonlar, vadeli işlemler, garanti ve kefaletler gibi değişik finansal ürünlere ilişkin kredi riski ile karşı karşıya

kalmaktadırlar (Basel Committee on Banking Supervision, 2000). Bankalar arası işlemlerde ve piyasalarda kredi oranlarındaki değişimler de kredi riski kapsamında ele alınması gereken risklerdir.

Yapısal bloğun birinci parçasını oluşturan ve sermaye yeterlilik hesaplamasındaki üçüncü unsur olan faaliyet riski; en geniş anlamıyla kredi riski ve piyasa riski dışında kalan tüm riskler olarak tanımlanabilmektedir (Candan ve Özün, 2006: 211). Daha dar anlamda faaliyet riski; örgütlenme, iş akışı, teknoloji, insan gücü, mevzuat, yönetim ve faaliyet ortamı içerisinde oluşabilecek, bankayı maddi veya itibari kayba uğratabilecek, mutlak kredi ve mutlak piyasa riski dışında kalan her türlü risk şeklinde tanımlanabilir (Candan ve Özün, 2006: 213). Etkin risk ve sermaye yönetimi konusunda bankacılığa yeni kurallar getiren Basel II düzenlemesinde faaliyet riski; yetersiz veya başarısız dahili süreçler, insanlar ve sistemlerden veya harici olaylardan kaynaklanan kayıp riski olarak tanımlanmaktadır (Candan ve Özün, 2006: 213). Faaliyet riski içerisinde birçok değişkeni ihtiva etmektedir ve belirlenmesi için diğer risklere göre daha fazla nitel yargılar gerektirir.

Basel II Uzlaşısı'nın birinci yapısal bloğu bankalar için sermaye yeterlilik oranının hesaplama biçimini yeniden düzenlemektedir. Yeni düzenlemede piyasa riski için sermaye hesaplamasında bir değişiklik yapılamazken, kredi riski için gereken sermayenin hesaplama yöntemi tamamen değiştirilmiş, ayrıca hesaba faaliyet riski de ilave edilmiştir (Güvercinci, 2007: 244). Yeni düzenlemeyle belirlenen sermaye yeterlilik oranı hesabı aşağıdaki gibidir.

$$\text{Sermaye Yeterlilik Oranı} = \frac{\text{Sermaye}}{\text{Kredi Riski} + \text{Piyasa Riski} + \text{Faaliyet Riski}} \geq \%8$$

Bu hesaplama Basel Komitesinin 1996 yılında yayınlanan ilk Basel Sermaye Uzlaşısı'nda aşağıda gösterildiği şekilde idi.

$$\text{Sermaye Yeterlilik Oranı} = \frac{\text{Sermaye}}{\text{Kredi Riski} + \text{Piyasa Riski}} \geq \%8$$

2004 yılında Basel II düzenlemelerinin birinci yapısal bloğuyla ile birlikte gelen bu değişikliklerle bankaların gerekli asgari sermaye oranının hesaplaması düzenleme altına alınmıştır. Diğer yandan sermaye yeterlilik oranı, bankaların karşılaştıkları tüm riskleri

içermemektedir. Sermaye yeterlilik oranına dahil edilemeyen diğer risklerin hesaplanması, denetim otoritesinin bankaları denetleme esasları, bankaların risk yönetim süreçleri ve sermaye yeterlilik oranıyla kapsanmayan diğer risklerin denetlenmesine ilişkin esaslar uzlaşının ikinci yapısal bloğunda belirtilmiştir (Güvercinci, 2007: 245). Basel II Uzlaşısı'nın kamu denetimine ilişkin ikinci yapısal bloğu, banka denetimindeki temel ilkeler, risk yönetimi kuralları ile denetim otoritesinin şeffaflığı ve sorumluluğu konularını içermektedir. Birinci yapısal blokta kısmen ele alınan konsantrasyon / yoğunlaşma riski ve hiç ele alınmayan; bankacılık hesaplarına ilişkin faiz oranı riski, likidite riski, sektör riski, stratejik riskler ve itibar riski gibi riskler ikinci yapısal blokta kapsamıştır (Candan ve Özün, 2006: 285). Birinci yapısal blok ile hesaplanan sermaye yeterlilik oranı, kamu denetimi sayesinde ikinci yapısal blokla desteklenmiştir.

Üçüncü yapısal blok; bankanın sermaye kompozisyonu, risklilik düzeyi, risk ölçüm metodları, sermaye yeterliliği gibi konularda kamuya açıklama yapma zorunluluğu getirerek piyasayı düzenleyici otoriteye ilaveten bir denetleme mekanizması olarak kullanmak suretiyle piyasa denetimini teşvik etmek amacıyla geliştirilmiştir. Düzenlemeyle birlikte, bankalar ile denetim otoritesi ve piyasalar arasındaki asimetrik bilgi akışının önüne geçilecek ve bilginin paylaşımı ile bilgiye ulaşım konusunda piyasa etkinliği arttırılacaktır (Candan ve Özün, 2006: 337). Böylece bankalara kredi veren kurumlar, ya da mevduat yatıran müşteriler, bankanın risklerini ne derece iyi yönettiğini değerlendirebileceklerdir (Güvercinci, 2007: 245). Bu düzenleme ile birlikte bankaların şeffaflıkla ilgili sorumlulukları da artmaktadır.

Basel II düzenlemeleri, 26 Haziran 2004 tarihinde uluslararası kamuoyuna duyurulmuş, 2005 yılı Kasım ayında, alım-satım portföyüne uyarlanarak güncellenmiş, son halini 2006 yılı Haziran ayında almıştır. Avrupa Birliği, Basel II Uzlaşısı'na paralel hükümler içeren düzenlemesini Avrupa Birliği Sermaye Gereksinimleri Yönergesi⁵³ ismiyle yayımlamıştır. Basel II Uzlaşısı metnini içeren taslak 20 Kasım 2005 tarihinde Avrupa Parlamentosu'nda görüşülmüş ve onaylanmıştır. Türkiye'de de Basel II uzlaşısı metni kabul edilmiş ve tasarıya göre 2009 yılından itibaren uygulamaya geçirilecektir.

⁵³ Orjinal adı; *Capital Requirements Directive*.

Basel-II’de kredi riski, krediyi alan tarafların derecelendirme notlarına göre belirlenmektedir. Basel II düzenlemeleri ile; risk odaklı sermaye yönetimi, risk odaklı kredi fiyatlamasını da beraberinde getireceği için, tüm şirketler ve özellikle kobilerin kullanacakları kredilerin hacmini ve fiyatını olumlu/olumsuz yönde etkileyecektir. Kullanılacak kredinin; türünden vadesine, teminatından şirket derecesine kadar çeşitli kriterler kredilerin fiyatına yansıtılacaktır.

Basel II uygulamasıyla birlikte bilanço verilerinden çıkarılan kredi riski, şirket derecesine bağlı olarak belirlenecek ve çıkan sonuca göre fiyatlandırma yapılacaktır. Şirketin ve kullandırılan kredinin risklilik düzeyine göre farklı fiyat uygulaması söz konusu olacaktır. Derecelendirme, şirketin riskliğinin belirlendiği nottur. İyi derecelendirme notu almış şirketler için daha düşük kredi fiyatları mümkün olabilecektir. Şirketin finansal faktörleriyle birlikte niteliksel faktörleri olan risklerin farkındalığı, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün/hizmet gelişimi, pazardaki konumu ve rekabeti, müşterileri, tedarikçileri, finansal performansı, finansal tablolarının şeffaflığı vb. iyi derecelendirme notu için önemlidir. İyi yönetilen, iyi kurumsal yönetim yapıları kurmuş, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri zamanında ve yeterli bir şekilde sunarak şeffaflığı sağlayabilen şirketler, potansiyel olarak en iyi dereceyi almak suretiyle, en iyi şartlarda kredilendirilme imkanına sahip olacaklardır.

Şirketlerin risk ölçümü iki ana unsura dayanmaktadır:

- Şirketin risk seviyesi; şirketin finansal verileri ile niteliksel faktörlerinin değerlendirilmesi sonucu tespit edilen rating notu ile ifade edilmektedir.
- Kredi işleminin risk seviyesi; işlemin türü, teminat, vade, para birimi gibi unsurlar ile değerlendirilmektedir.

Tüm bu gelişmeler tüm şirketler ve özellikle de kobiler için hayati derecede önemlidir. Şirketler kurumsal yönetime gerekli önemi vermeli, iyi kurumsal yönetim yapıları kurarak yeni bankacılık düzenlemelerinden çıkacak rekabet avantajlarını yakalamalıdır.

3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim ilkeleri; menkul kıymet borsaları, yatırımcılar, şirketler ve etkin kurumsal yönetimin geliştirilmesinde rol alan diğer kişi ve kurumlar için önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Türk iş dünyası da, kurumsal yönetimin ekonomik gelişme için kritik önemini değerlendirmekte geç kalmayarak harekete geçmiş ve 2002 yılında TÜSİAD “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi” ni yayınlamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu’nun, OECD’nin 1999 yılında ilk kez yayınladığı ve 2004 yılında dünyadaki yeni gelişmeler doğrultusunda gözden geçirerek tekrar yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinden yararlanarak 2003 yılında hazırladığı ve 2005 yılında yeni gelişmeler doğrultusunda gözden geçirerek tekrar yayınladığı, Kurumsal Yönetim İlkeleri; kurumsal yönetim esaslarının 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’yla kapsama alınması; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, BDDK’nın,⁵⁴ Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmeliği; İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İMKB’nin,⁵⁵ kurumsal yönetim endeksi; Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kamuyu Aydınlatma Platformu, KAP,⁵⁶ Projesi; Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, TMSK’nın,⁵⁷ çalışmaları; TBMM’de görüşmeleri tamamlanıp 14 Ocak 2011’de kabul edilen ve 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe girecek olan Yeni Türk Ticaret Kanunu; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, TKYD’nin⁵⁸ çalışmaları, Türkiye

⁵⁴ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu. <http://www.bddk.org.tr>.

⁵⁵ İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. <http://www.imkb.gov.tr>. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, menkul kıymetlerin güven ve istikrar içinde işlem görmesini sağlamak amacıyla 26 Aralık 1985’te kurulmuş, 3 Ocak 1986 tarihinde faaliyete geçmiştir. İMKB, kurulduğu günden bu yana Türk sermaye piyasalarının ve Türkiye ekonomisinin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

⁵⁶ Kamuyu Aydınlatma Platformu. <http://www.kap.gov.tr>. KAP projesi İMKB’de işlem gören şirketlerin, aracı kurumların ve denetim kuruluşlarının; mevzuat gereği şirketlerinin finansal durumlarını ve faaliyetlerini kamuya açıklamak için kullanabilecekleri internet üzerindeki ortak bir platformdur.

⁵⁷ Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu. <http://www.tmsk.org.tr>. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu; 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununa 18.12.1999 tarih ve 4487 sayılı Kanunla eklenen Ek-1’inci madde uyarınca kurulan ve idari ve mali özerkliği bulunan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu 07.03.2002 faaliyetlerine başlamıştır.

⁵⁸ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. <http://www.tkyd.org>. “Türkiye’deki kurumların yüksek performanslı, rekabetçi ve iyi yönetilen, paydaşlarına en fazla artı değeri katan kurumlar haline gelmesi; bunun ölçütü olarak yüksek performans gösteren çağdaş ekonomilerce benimsenmiş objektif finansal ve diğer performans ölçütlerini kullanarak, Türkiye’deki kurumların gelişmesini ve devamlılığını sağlamak” vizyonuyla 2003 yılında kurulan dernek; Kurumsal Yönetim anlayışının Türkiye’de tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Kurumsal Yönetim Forumu⁵⁹ Türkiye’de kurumsal yönetime verilen önemin arttığının tartışmasız, sağlam kanıtları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmalara ilave olarak, İsveç’li GSM şirketi Telia Sonera’nın ana sponsorluğunu gerçekleştiren; Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Derneği ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneğinin destekleyici sponsorluklarını üstlendiği “GOOD” programı⁶⁰, kapsamı ve içeriği itibarıyla de Türk iş dünyasının konuyla ilgili bilgi ve heyecan düzeyini artırıcı nitelikte görünmektedir. Program, 2006 yılı başında tanınmış İngiliz araştırma şirketi MORI’ye yaptırılan uluslararası araştırma ile başlatılmış ve arkasından, birer ay ara ile üç panel düzenlenmiştir. Söz konusu panellere, iyi kurumsal yönetim konularıyla ilgili yerli ve yabancı, birçok değerli konuşmacı yer almıştır.

Çalışmanın bu bölümünde; Türkiye’de kurumsal yönetim ortamı tartışılacak ve ülkenin kurumsal yönetim düzeyinde çok önemli belirleyici olan yürürlükteki hukuki yapı OECD kurumsal yönetim ilkeleriyle karşılaştırılarak anlatılacak ve son olarak Türkiye’de kurumsal yönetime büyük katkılar sağlayacağı düşünülen Yeni Türk Ticaret Kanunu ve kurumsal yönetime sağlayacağı beklenen yararlar anlatılacaktır.

3.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Ortamı

Türkiye, kurumsal yönetim alanındaki çalışmalara diğer ülkelerden daha geç başlamıştır (Doğan, 2007: 91). Türkiye’de küçük şirketlerin, devlet ve aile işletmelerinin yoğunluğu, iyi kurumsal yönetim sistem ve uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Kurumsal yönetim sistemlerinin temelini oluşturan finansal bilgi açıklamalarının ticaret, bankalar ve sermaye piyasası kanunlarında öngörülen hükümleri, daha çok ortakların bilgi ihtiyaçlarıyla sınırlı kalmaktadır. Ortakların dışında kalan paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik düzenlemeler çok sınırlıdır. Oysa Türkiye’de de işletme paydaşları toplumun tümünü kapsayacak biçimde yaygınlaşmalıdır. Son yıllarda sayıları artan büyük işletmeler, dünya pazarlarına

⁵⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu. <http://www.sabanciuniv.edu.tr/ybf/cgft/tr/> . TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi işbirliğinde oluşturulan organizasyon, kurumsal yönetim alanında araştırma yapmak, kurumsal yönetim politikaları üretilmesine destek olmak, kurumsal yönetim konusunda üniversite ve iş dünyası arasında iletişimi sağlamak ve genel olarak kurumsal yönetimle ilgili bir farkındalık yaratmak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyet göstermektedir.

⁶⁰ *İyi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir Büyüme "GOOD" Programı.*
<http://www.goodprogram.org/main2.html>.

açılmakta ve o pazarlardaki ilişkileri ölçüsünde uluslararası finansal raporlama ve denetim kurallarını uygulamak zorunda kalmaktadırlar. 1980’den sonra hızla gelişen ve Avrupa Birliği kapısına dayanan Türkiye’nin, dünyada gelişen finansal raporlama ve denetim standartlarına uyum sağlaması, ekonominin ve toplumun geleceği açısından zorunluluk halini almaktadır (Aysan, 2007: 153). Türkiye’de kurumsal yönetim alanındaki çalışmaların ve yasal düzenlemelerin artması, Türkiye’deki şirketlerin ve genel olarak Türkiye’nin sürdürülebilir rekabetinde önemli bir aşama kaydettirecektir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Boston Consulting Group işbirliği ile Türkiye’de kurumsal yönetimin ölçülmesine ilişkin Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırma projesi gerçekleştirilmiş ve 2005 yılında yayınlamıştır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve The Boston Consulting Group, 2005). Araştırma; Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin durum tespiti yapmayı, mevcut uygulamaları etkileyen çevresel koşulları belirlemeyi ve bu çevresel koşullar içerisinde kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’deki şirketlerin uzun vadeli performansı üzerindeki olası etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre Türk şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda büyük çaba gösterdiği, ancak bu konuda geliştirilmesi gereken birçok uygulama olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuç olarak, yönetim kurullarının şirket performansına önemli ölçüde değer katmakla birlikte, bu sürecin yapısal olarak planlanmadığı görülmüştür. Yine aynı araştırmada; Türkiye’nin doğrudan yabancı sermaye yatırımları açısından dünya ülkeleriyle kıyaslaması, güçlü ve zayıf yönleri de sunulmuştur.

Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırmasını destekleyici bir çalışma olarak İstanbul Bilgi Üniversitesi ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği; Türk yönetim kültürü ile kurumsal yönetim arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapıp 2006’da yayınlamışlardır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2006). Çalışmada, Türk işdünyasının kurumsal yönetimi nasıl algıladığı ve Türk şirketlerinin kurumsal yönetim davranışları ölçülmüştür. Çalışmayla birlikte bazı çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; Türk iş dünyası; kurumsal yönetimi katılımcı, kapsayıcı ve sonuç odaklı olarak tanımlamış ve “iyi yönetim” ile özdeşleştirmiştir. Fakat çevresel şartlar ve yasal düzenlemelerin yeterli olmamasından dolayı, Türkiye’de kurumsal yönetim uygulanması için erken olduğunu ve uygulanması

gereken yöntemin aşağıdan yukarıya olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca paydaş yaklaşımının şirket itibarını ve kârlılığını artırdığı yönünde tespitler yapılmıştır. Son olarak şeffaflığın devletin vergi gelirlerini iyileştireceği ve yatırımcıları çekeceği belirtilmiş fakat şirketlerin yüksek vergi oranları, rekabet şartları, çıkar çatışmaları doğuracağı endişesi gibi nedenlerden dolayı kamuya açıklama yapmaktan kaçındıkları bildirilmiştir.

Uluslararası gelişmelerin de etkisiyle kurumsal yönetim, özellikle 2000’li yılların başından beri Türkiye’de de güncel olarak tartışılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetimin kalitesi ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkisi, yabancı sermaye yatırımlarının artışı, 2001 krizi ve ardından bankacılık sistemindeki yeniden yapılanma kurumsal yönetimin Türkiye gündeminin üst sıralarına oturmasındaki en önemli etkenler olmuştur (Ararat ve Uğur, 2003: 58). Ekonomisi ve serbest piyasa koşulları gelişmekte olan Türkiye’nin küresel pazardaki rekabet gücü, kurumlarının kurumsal yönetim yapılarıyla derinden ilişkilidir.

Türkiye’de bankaların kurumsal yönetim yapıları ile ilgili birçok gelişme yaşanmıştır. 1 Kasım 2005 tarihli ve 25983 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmış, 19.10.2005 tarihli 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 22. maddesinde öngörülen; “Kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ve bunlara ilişkin ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu ile kuruluş birliklerinin de görüşü alınarak, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından belirlenir” hükmü gereğince, Türkiye Bankalar Birliği, TBB,⁶¹ ile bankaların görüşleri de alınarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 1 Kasım 2006 tarihli ve 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Uluslararası Ödemeler Bankası’nın Banka Gözetimi ile ilgili Basel Komitesi⁶², OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkelerinden yararlanarak, bankalar için geliştirdiği Bankalar için Kurumsal Yönetimin geliştirilmesi konulu, Şubat 2006 tarihli raporunda,

⁶¹ Türkiye Bankalar Birliği. <http://www.tbb.org.tr>. Türkiye Bankalar Birliği; finansal sektörün verim ve etkinliğinin artırılarak uluslararası büyüklüğe ve güce ulaşmasına, İstanbul’un uluslararası bir finans merkezi olmasına öncülük eden bir kurum olması vizyonu, bankacılık sektörünün hak ve menfaatlerini gözeterik, sektörün büyümesine, sağlıklı çalışmasına, bankacılık mesleğinin gelişmesine, haksız rekabetin önlenmesine ve rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunma amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir.

⁶² Orjinal adı; *Basel Committee on Banking Supervision*

“Sağlıklı Kurumsal Yönetim İlkelerini”⁶³ belirlemiştir (Basel Committee on Banking Supervision, 2003). Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun belirlediği Kurumsal Yönetim İlkeleri de bu ilkelere uyumludur.

Banka Gözetimi ile ilgili Basel Komitesi’nin belirlediği ilkeler özet başlıklar halinde aşağıdaki gibidir (Basel Committee on Banking Supervision, 2006):

1. Yönetim kurulu üyeleri; görevlerinin gerektirdiği yetkinliklere, kurumsal yönetimin sağlanmasındaki rolleri konusunda açık bir anlayışa ve bankanın işleriyle ilgili sağlıklı kararlar alabilecek yetenekte olmalıdırlar.
2. Yönetim kurulu; bankanın stratejik hedeflerini ve kurumsal değerlerini denetlemeli, onaylamalı ve bankanın diğer organizasyonel kademelerine yayılmasını sağlamalıdır.
3. Yönetim kurulu; tüm organizasyon içerisinde sorumluluk ve hesap verebilirlik yapısını açıkça tanımlamalı ve uyulmasını sağlamalıdır.
4. Yönetim kurulu; şirket üst yönetiminin faaliyetlerinin, banka politikalarıyla uyumlu olmasını güvence altına almalıdır.
5. Yönetim kurulu ve üst yönetim; dış denetim, iç denetim ve içsel kontrol fonksiyonlarını sağlıklı çalışacak biçimde kurgulamalıdır.
6. Yönetim kurulu; ücretlendirme politika ve uygulamalarının, bankanın örgüt kültürü, uzun vadeli hedefleri, stratejileri, kontrol ve denetim fonksiyonlarıyla birlikte uyumlu olmasını sağlamalıdır.
7. Banka yönetimi şeffaf olmalıdır.
8. Yönetim kurulu ve üst yönetim; bankanın operasyonel yapısını anlamalı ve bankanın tâbi olduğu hukuksal yapının, bankanın şeffaflığını zedeleyen yanları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

3.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Hukuk Sistemi

Türkiye’de ortaklığın menfaat sahiplerinin temel hak ve sorumlulukları ve sermaye piyasalarına yönelik düzenlemeler; ortaklıklar hukuku, borçlar hukuku ve icra ve iflas hukuku ile belirlenmekte ve korunmaktadır (Şehirli, 1999: 11). Bu alt bölümlerde Türkiye’nin kurumsal yönetim yapıları mevzuatı ile birlikte değerlendirilerek

⁶³ Orjinal adı; *Sound Corporate Governance Principles*.

açıklanmaya ve yürürlükteki Türk Ticaret Kanunu'nun OECD ilkeleriyle ne derece özdeşleştiği veya eksik kaldığı saptanmaya çalışılacaktır.

3.2.1. Pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri ve Türk hukuk sistemi

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ikinci bölümü, pay sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin tarif edildiği bölümdür. OECD'nin Pay Sahiplerinin Hak ve Yükümlülükleri İlkesi kapsamında pay sahiplerinin hakları; temel hissedarlık hakları, önemli kararlardan bilgi sahibi olma kararlarda söz sahibi olma hakkı, genel kurullara katılma, oy kullanma genel kurul işleyişi hakkında bilgi sahibi olma hakkı, bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemelerinin açıklanması, şirket kontrolü ve değişimi ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf işlemesine olanak tanınması, pay sahiplerinin esas sözleşme değişiklikleri, sermaye arttırımı, birleşme, önemli tutarda duran varlık satışı gibi olağan dışı işlemlerden haberdar olması ve kararlara katılması, pay sahipliği haklarının kullanımının desteklenmesi ve mülkiyet haklarının kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlarca kullanımının kolaylaştırılması olarak belirlenmiştir (OECD, 2004: 14-15).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre; temel hissedarlık haklarından olan pay sahipliği haklarını gösteren kayıtların güvenli olarak tutulmasına ilişkin düzenlemeler, yürürlükteki Türk Ticaret Kanunu'nda nama yazılı hisse senetleri için mevcuttur. TTK'nın 416. maddesine göre, şirket esas sözleşmesinde, aksi hüküm bulunmadıkça devrolunabilen nama yazılı hisse senetlerinin devri, ciro edilmiş senedin devralana teslimi ile gerçekleşmektedir. TTK'nın 417. maddesine göre, ortaklığa karşı ancak pay defterinde kayıtlı bulunan kişi pay sahibi sıfatına sahiptir. Pay defterini tutmak, yönetim kurulunun yükümlülüğündedir ve devredilemez (TTK madde 326) . TTK'nın 416, 336 ve 325'inci maddelerine göre bu görevin yerine getirilmemesi, yönetim kurulu açısından sorumluluk doğurur. TTK'nın 415. maddesi uyarınca hamiline yazılı hisse senetlerinin devri, ortaklık ve üçüncü şahıslar hakkında ancak teslim ile hüküm ifade etmekte olup, herhangi bir kayıt şartı öngörmemektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 24). Nama yazılı hisse senetleri için Türk Ticaret Kanunu'nda, OECD'nin Pay Sahiplerinin Hak ve Yükümlülükleri İlkesi kapsamında, pay sahiplerinin temel hissedarlık haklarının bir bölümü ile ilgili düzenlemeleri mevcuttur.

Temel hissedarlık haklarından bir diğeri olan hisse senetlerinin serbest olarak dolaşımı ilkesine, SPK'nın Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği" nde değinilmektedir. Tebliğin 5. Maddesine göre; hisse senetleri daha önce halka arz edilmemiş ortaklıklarda, hissedarların sahip oldukları hisse senetlerini halka arz edebilmeleri için esas sözleşmede hisse senetlerinin rehin veya teminata verilmek suretiyle, devir veya dolaşımını kısıtlayan ve senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil eden herhangi bir kaydın bulunmaması gerekir. Benzer bir düzenleme İMKB Kotasyon Yönetmeliği'nde de yer almaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 24). Temel hissedarlık haklarından olan hisse senetlerinin serbest olarak dolaşımı ilkesi; yürürlükteki Türk Ticaret Kanunu'nda yer bulmamasına rağmen, SPK ve İMKB nin düzenlemeleriyle giderilmeye çalışılmıştır.

Bu belirlemeler kapsamında, pay sahipliği haklarını gösteren kayıtların güvenli olarak tutulmasına ve halka açık anonim ortaklıkların hisse senetlerinin serbest olarak dolaşımının sağlanmasına yönelik düzenlemelerin yeterli olduğu düşünülmektedir (Poroy, Tekinalp, ve Çamoğlu, 1995: 568). Ancak, yürürlükteki TTK madde 417'de ortaklığa karşı ancak pay defterine kayıtlı kişilerin, pay sahibi sıfatına sahip olabilecekleri yönündeki açık hükmü, halka açık anonim ortaklıklar açısından sorun yaratmaktadır (Şehirli, 1999: 32). TTK'nun bu hükmü neticesinde pay defterine kayıtlı ilgili, borsada işlem gören ortaklıklara özgü düzenlemelerin yapılması gereklidir. Sermaye Piyasası Kanunu madde 10/A 5. fıkrası ile bu eksiklik kısmen giderilmiş, Merkezi Kayıt Kuruluşu nezdinde tutulan kayıtlar esas kabul edilmiştir.

Şirket yönetim ve denetim kurulu seçimlerinde çoğunluk ilkesinin kötüye kullanılması ihtimaline karşın, bazı önemli durumlar için yürürlükteki TTK'da ve SPK tarafından bir takım tedbirler öngörülmüştür. Kanunun; bazı istisnai haller için mutlak oy çokluğu ilkesinin yerine oybirliği (TTK m. 381/f.1) , oy vermede ayrıcalığı ortadan kaldıran hükümler (TTK. m. 387) , toplantı ve karar yetersayılarını ağırlaştırıcı (TTK. m. 388/f.2-6, 391, 396, 423) hükümleri, ve kanun haksız surette zarara uğrama pozisyonunda bulunan pay sahiplerine azınlık hakları ve iptal davası açmak gibi toplu veya bireysel bir dizi koruyucu tedbirler (TTK. m. 366, 381, SerPK. m 11/f.8) tanınmıştır. Bunlar içinde azınlığı korumaya yönelik tedbir düzenlemeleri, azınlık hakları olarak ifade edilen düzenlemelerdir (Kayıhan, 2008: 89). Pay sahiplerinin,

özellikle az paya sahip hissedarların, yönetim kurulu seçimlerinde oy kullanımına ilişkin haklarını daha etkili kullanabilmelerini sağlayan Amerika Birleşik Devletleri de dahil birçok ülkede uygulama bulan, birikimli oy kullanma yöntemi⁶⁴ SPK'nın Seri: IV, No: 29 sayılı "Sermaye Piyasası Kanunu'na Tâbi Anonim ortaklıkların Birikimli Oy Kullanımına İlişkin Esaslar Hakkındaki Tebliği" ile düzenlenmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 25). Böylece halka açık şirketlerdeki küçük hissedarların, şirketin yönetim ve denetim kurullarına temsilci seçtirebilmeleri olanaklı hale gelebilmiştir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre temel hissedarlık haklarından bir diğeri olan; genel kurullara katılma, oy kullanma, genel kurul işleyişi hakkında bilgi sahibi olma, önemli kararlardan haberdar olma, kararlarda söz sahibi olma hakkı; yürürlükteki TTK'da yeterince sağlanamamaktadır. Pay sahiplerinin tartışmalara katılma yetkisinin kararı, TTK'nun 375. maddesine göre yönetim kuruluna verilmiştir. Ayrıca TTK'nun 363, 366 ve 369. Maddelerinde, pay sahiplerinin genel kurullarda tartışmalara katılmasını engelleyici hükümler mevcuttur. Pay sahiplerinin genel kuruldan haberdar edilmeleri hükümleri, TTK'nun 368 ve 369. maddelerinde bulunmaktadır. Belirtilen açık hükümlere göre pay sahipleri veya vekilleri genel kurula katılma ve oy kullanma hakkına sahiptir. Vekaleten oy kullanımı ile ilgili TTK'nun 360. maddesinde ayrıntılı olmayan hükümler mevcuttur. Ayrıca vekaleten oy kullanımı şirket esas sözleşmesine konacak hükümler ile engellenebilmektedir. Vekaleten oy kullanımı ile ilgili SPK'nın; Seri: IV, No: 8 sayılı "Halka Açık Anonim Ortaklık Genel Kurullarında Vekaleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekalet veya Hisse Senedi Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği"nde ayrıntılı düzenlemeler mevcuttur (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 26). Son olarak OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde; temel hissedarlık haklarından olan genel kurullara katılma ve oy kullanma ile ilgili; canlı video bağlantısı, elektronik ortamda oy kullanımı gibi teknolojik olanaklardan faydalanılabilmesi ile ilgili Türk Mevzuatında düzenlemelere ihtiyaç vardır.

⁶⁴ Birikimli oy kullanma yöntemi; genel kurula katılan kişinin yönetim ve denetim kurulu üyeliği seçiminde kullanacağı oy sayısı, sahip olduğu veya vekil sıfatıyla kullanmaya yetkili olduğu oy sayısı ile seçim yapılacak yönetim ve denetim kurulu üye sayısının çarpılması suretiyle bulunan ve bu suretle ulaşılan birikimli oy sayısının tamamı bir aday için veya birden fazla adaya bölünerek kullanılabilen oy kullanma yöntemidir. Birikimli oy sayısı yönetim ve denetim kurulu üyeliği seçimi için ayrı ayrı hesaplanır. Birikimli oy yönteminin uygulanabilmesi için, çalışmanın hazırlandığı dönemde yürürlükteki mevzuatlar çerçevesinde, şirket esas sözleşmesinde açık hüküm bulunması zorunludur. İngilizcesi; "cumulative voting system" (Kayıhan, 2008: 90).

OECD'nin şirket kontrolü ve değişimi ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf işlemesine olanak tanınması ilkesi; SPK'nın Seri: IV, No: 8 sayılı tebliği ile düzenlenmiştir. Söz konusu tebliğde ele geçirmelerin ne şekilde gerçekleşeceği ve kamunun bilgilendirilmesi zorunluluğu ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Ayrıca SPK'nın Seri: VIII, No: 20 sayılı “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği” de bu konuyu desteklemektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 27). Bu yasal düzenlemelerle, şirket ortaklık yapısındaki değişmelerin kamuya açıklanması ve şeffaf bir şekilde gerçekleşmesi güvence altına alınmış olmaktadır.

OECD'nin pay sahiplerinin esas sözleşme değişiklikleri, sermaye arttırımı, birleşme, önemli tutarda duran varlık satışı gibi, olağan dışı işlemlerden haberdar olması ve kararlara katılması ilkesi yürürlükteki TTK'nun 388. maddesinde yer almaktadır. TTK'nun 389. maddesi ile imtiyazlı pay sahiplerinin durumu belirlenmiştir. Ayrıca TTK'nun 390. maddesine göre esas sözleşme değişikliklerinin kamuya duyurulması zorunluluğu vardır. Pay sahipleri sermaye arttırmaları ve diğer esas sözleşme değişiklikleri genel kurulda karara bağlandığından, TTK'nun 390. maddesi çerçevesinde bilgi alabilmektedirler. Ayrıca sermaye arttırmalarıyla ilgili SPK'nın Seri: VIII, No: 20 sayılı tebliği ve Seri: I, No: 26 sayılı “Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği” nde düzenlemeler vardır. TTK'nun 148. Maddesi uyarınca ortaklık birleşmeleri esas sözleşme değişikliği niteliğinde olup, birleşmeye konu tarafların genel kurul kararlarını gerekli kılmaktadır. Önemli tutarda duran varlık satışına ilişkin bilgilendirme esasları SPK'nın Seri: VIII, No: 20 sayılı tebliğinde ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Fakat pay sahiplerinin, satış kararına katılımları ile ilgili Türk mevzuatında herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Aynı şekilde pay sahipliği haklarının kullanımının desteklenmesi ile ilgili de Türk mevzuatında herhangi bir düzenlemeye gidilmemiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 27-28). OECD'nin pay sahiplerinin esas sözleşme değişiklikleri, sermaye arttırımı, birleşme, önemli tutarda duran varlık satışı gibi olağan dışı işlemlerden haberdar olması ve kararlara katılması ilkesi, Türk mevzuatınca belli bir oranda karşılandığı görülmektedir. Fakat önemli miktardaki duran varlık satışlarında; pay sahiplerinin kararlara katılımı ve pay sahipliği haklarını kullanmaları yönünde teşvik edici düzenlemelerin eksikliklerinin giderilmesi gerekliliği vardır.

3.2.2. Pay sahiplerinin eşit işleme tâbi tutulması ve Türk hukuk sistemi

OECD ilkelerinde “pay sahiplerinin hakları” ardından pay sahiplerinin eşit işleme tâbi tutulmaları gereği üzerinde durulmuştur. Bildirinin üçüncü bölümünde, pay sahiplerinin eşit işleme tâbi tutulması; “Kurumsal yönetim yapısı, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarların eşit işleme tâbi tutulmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır” (OECD, 2004: 16). şeklinde açıklanmıştır. Bu ifade ile; ayırt etmeksizin tüm pay sahiplerine eşit işlem ilkesi vurgulanmış ve pay sahiplerinin zarar görmesi durumunda, uğramış oldukları zararların telafi edilebilmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Yürürlükteki Türk Ticaret Hukuku’nda anonim ortaklıklarla ilgili “eşit işlem ilkesini” açıkça vurgulayan hüküm yoktur. Sadece kayıtlı sermaye sistemine tâbi anonim ortaklıklar için, SerPK madde 12/4-c.2’de; yeni pay alma yetkisinin pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açacak şekilde kullanılamaz ifadesi ile, ve bu esasa aykırı olarak alınan yönetim kurulu kararları aleyhine iptal davası açılabilmesi için imkan tanıyarak (SerPK madde 12/6) eşit işlem ilkesi ifade edilmiştir (Paslı, 2005: 183-184). Bu doğrultuda Türk mevzuatında, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, tüm hissedarların eşit işleme tâbi tutulmasını güvence altına alınması için ilave bazı hükümler getirilmesine ve özellikle ihlal edilen hakların telafisinin zamanında ve karşılanabilir maliyetlerde sağlanması yönünde düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Eşit işlem ilkesi, aynı şartlar altındaki pay sahiplerinin aynı muameleye tâbi tutulması anlamına gelmemektedir. Daha derin bir anlatımla, bu ilke tüm pay sahiplerinin birbirleriyle aynı işleme tâbi tutulmalarını değil, hiçbir pay sahibinin diğerinden daha kötü işleme muhatap olmaması gerekliliğini belirtmektedir. Anonim ortaklıklarda; pay sahipleri oransallık ilkesi çerçevesinde, sahip oldukları paylar orantısında oy kullanma, kâr payı alma gibi bazı haklara sahiptirler. Ayrıca pay orantısına bakılmaksızın tüm pay sahipleri genel kurullara katılma, öneri sunma gibi bazı haklara sahiptir. Bu durum nispi eşitlik kavramıyla ifade edilebilir. Esasen pay sahiplerinin eşit işleme tâbi tutulması ilkesi, etik kurallara ve adalet düşüncesine dayanmaktadır (Paslı, 2005: 185). Yani yönetimin ve yönetim kurulunun aldığı kararlarda adil davranması, sadece bazı pay

sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda hareket etmemesi, kararlarda keyfiliğin bulunmaması gerekmektedir.

3.2.3. Menfaat sahipleri ve Türk hukuk sistemi

Kurumsal yönetim anlayışında, pay sahipleri dışındaki paydaş gruplarının da menfaatlerinin göz önünde bulundurulması ve dengelerin korunması esastır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin dördüncü bölümünde bu ilke; “kurumsal yönetim yapısı, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, zenginlik ve yeni iş alanlarının yaratılmasında şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir” şeklinde ifade edilmiştir (OECD, 2004: 17). SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de, OECD ilkelerini takiben pay sahipleri dışında kalan ve şirket faaliyetlerinden etkilenen paydaş gruplarının kurumsal yönetimdeki rolleri ilkelerin üçüncü bölümde düzenlenmiştir.

Menfaat sahiplerinin yer aldığı bu üçüncü bölümde; “şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır” ifadesiyle SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri şirketler için menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası çizmektedir (SPK, 2005: 33).

Türk hukuku açısından pay sahipleri dışındaki paydaş gruplarından, özellikle alacaklılar ve çalışanların konumu üzerinde durulmaktadır. Türk mevzuatında; sermayenin korunması ilkesi ile esasen, anonim ortaklığın mal varlığının korunması amaçlanmaktadır. Yürürlükteki TTK'nda madde 285/1, esas sermayenin tamamen taahüt edilmiş olması; madde 286/1, şirketin itibari değerinden daha düşük bedelle hisse senedi çıkarmaması; madde 289, katılım paylarının bilirkişiliklerce tespiti; madde 285/2, anonim ortaklığın tüzel kişilik kazanmasıyla sermaye ve mülkiyet üzerindeki hakkı; madde 287 ve 406, sermaye borcunun ödenmesinde temerrüde düşülmesindeki yaptırımlar; madde 409/3, beddeleri tamamen ödenmiş paylar için hamiline yazılmış hisse senedi çıkarılamaması; madde 418/3, karşılığı tamamen ödenmeyen nama yazılı hisse senedinin devri halinde ortaklığın teminat gösterilmedikçe devralanı pay defterine kaydetmemesi; madde 302, ortaklığın tescilinden önce payların devrinin ortaklığa karşı hükümsüz olması; madde 412/1, ortaklık tüzel kişilik kazanmadan önce çıkarılan hisse

senetlerinin hükümsüz olması; madde 324 ve 436, mal varlığında sermayeye oranla gerçekleşen azalma hallerinde, tedbir alınması yükümlülüğü; madde 455/1, 457/1, 458, 466/1, 469/1-2, 470/2, kâr payının ancak bilanço kârından veya bu amaç için ayrılmış yedek akçelerden dağıtılabilmesi; madde 329, ortaklığın kendi paylarını devir veya rehin alamaması; madde 470/1 ve 471, pay sahiplerine katılım payları karşılığında faiz verilmemesi; madde 472-474, yönetim kurulu üyelerinin alabilecekleri kâr paylarının bir sınırlamaya tabi olması ve gerektiğinde iade yükümlülüğü; madde 473, pay sahibi tarafından haksız yere ve kötü niyetle alınan kâr payı ve hazırlık devresi faizinin iadesi yükümlülüğü; madde 298, kuruculara sağlanacak özel menfaatlerin sınırlandırılması; madde 301/2, kuruluştan önceki işlemlerin ortaklığı bağlamasının şartlı oluşu; madde 305-310, kuruluştan doğan sorumluluklar; madde 311, kuruluştan sonra belli bir zamana kadar önemli satınalmaları zorlaştırması; madde 336 ve 342, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin sorumlulukları (Paslı, 2005: 216-221) maddeleri bu ilkeyi yasal zemine oturtmakta ve malvarlığının ve dolayısıyla menfaat sahiplerinin korunması sağlanmıştır.

Yürürlükteki TTK'nun ortaklık mal varlığının korunmasına ilişkin hükümleri; ortaklık hesaplarına ilişkin hükümleri; tasfiyelerde, birleşmelerde, bölünmelerde, sermayenin azaltılmasında alacaklıların korunmasına ilişkin hükümleri, tahvil sahiplerinin korunmasına ilişkin hükümleri, tazminatlara ilişkin düzenlemeleri, menfaat sahiplerinin yönetime katılımları ile ilgili düzenlemeleri temelde alacaklılar ve çalışanlar olmak üzere iki büyük paydaş grubunun menfaatlerini garanti altına almaktadır (Paslı, 2005: 221-242). Fakat Türk mevzuatında diğer paydaş gruplarına yönelik bu denli detaylı hükümler mevcut değildir. Konuya ilişkin gerekli düzenlemelerin yapılması Türkiye'deki kurumsal yönetimin ve sermaye piyasalarının gelişimi açısından önemlidir.

3.2.4. Kamuyu aydınlatma, şeffaflık ilkesi ve Türk hukuk sistemi

OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkelerinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi beşinci bölümde düzenlenmiştir. İlkeler; “kurumsal yönetim yapısı, şirketin mali durumu, performansı, sermaye ve yönetimi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda, doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır” hükmünü getirmiştir (OECD, 2004: 18). Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde; zamanında, doğru,

eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar (SPK, 2005: 20). Günümüz iletişim teknolojileri bu ilkenin uygulanabilirliğini büyük ölçüde kolaylaştırmıştır.

Türk mevzuatında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi yürürlükteki TTK ve SerPK ile düzenlenmiştir. TTK'nun madde 281, anonim ortaklıkların kuruluşlarında izahname ve sirküler yayınlama zorunluluğu; madde 362 ve 363, ortakların ortaklık hakkında bilgi edinme haklarının düzenlendiği; madde 392 ve 393, sermaye arttırmalarında da kuruluşdaki gibi izahname yayınlanmasının gerekliliği düzenlenmiştir. Kamunun aydınlatılması, sermaye piyasasında yatırım yapacak yatırımcılar için ortaklıkların ekonomik durumları hakkında gerçek, yeterli ve doğru bilgileri edinebilmeleri ve bu bilgiler çerçevesinde yatırımlarını yönlendirebilmeleri açısından da önemlidir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 29).

Sermaye piyasalarının gelişmesiyle düzenleyici otoritelerin temel görevi olan kamunun aydınlatılmasının, yukarıda bahsedilen düzenlemeler ile sağlanması yetersiz kalmış, uluslararası gelişmeler ve piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda sermaye piyasası kanunu ve ilgili tebliğlerle bu husus önemli ölçüde genişletilmiştir. Kamuyu aydınlatma ilkesi SerPK'nun 6, 16/A ve 22/e maddelerinde düzenlenmiştir. SerPK kapsamındaki tüm anonim ortaklık, kuruluş ve kurumlar yıllık ve ara mali tablolarını veya konsolide mali tablolarını, kurulca öngörülen standartlara uygun şekilde düzenleme yükümlülüğüne tabi tutulmuştur. Kurulca öngörülen muhasebe standartları, uluslararası muhasebe standartları ile uyumludur ve uluslararası alanda ortaya çıkan gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ile uygulamaya alınmaktadır. SerPK'nun XI seri no'lu tebliğlerinde; ortaklıkların mali tablolarının hazırlanması sırasında esas alacakları standartlar ve mali tablo kalemlerinin değerlemesine ve ilgililere sunulmasına ilişkin hükümler yer almaktadır. Düzenlenecek mali tabloların güvenilirliğini ve standartlara uygunluğunu sağlamak açısından kamuya açıklanacak olan mali tabloların bağımsız denetimden geçirilmesi gerekmektedir. Bağımsız denetim ile ilgili düzenlemeler, X seri no'lu tebliğlerde yer almaktadır. SerPK'nun Seri:VIII, No:20 "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği"nde de kamuyu sürekli aydınlatmaya ilişkin olarak açıklanması gereken hususlar düzenlenmiştir (Şehirli, 1999: 43-44). Türk mevzuatında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi daha çok, SerPK'nda halka açık

şirketler için düzenlenmiştir, fakat bu düzenleme SerPK'na tabi olmayan tüm anonim ortaklıkları kapsamamaktadır. Bu bağlamda kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, ve özellikle şeffaflıkla birlikte gelen ticari sırlarla ilgili, Türk mevzuatında ilave düzenlemelere ihtiyaç vardır.

3.2.5. Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları ve Türk hukuk sistemi

Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları, OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden sonuncusu olup, “yönetim kurulunun ortaklık üzerinde etkin gözetiminin ve pay sahiplerine karşı yönetim kurulunun sorumluluğunun sağlaması” amacını taşımaktadır. İlkelerde “kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır” hükmü yer almaktadır (OECD, 2004: 19).

Türkiye'deki anonim ortaklıklardaki denetim kurullarının etkin bir şekilde görev yapamaması, Türk hukukunda; ortaklığın yürütme ve temsil organı olan yönetim kurulunun (yürürlükteki TTK madde 317) ya da bu organın yanı sıra oluşturulacak bağımsız icra kurullarının daha etkin bir gözetim faaliyetini yürütmesini gerekli kılmaktadır. Anonim ortaklığın tüzel kişilik kazanmasından başlayıp sona ermesine kadar, hatta belirli ölçüde tasfiyenin bitimine kadar (yürürlükteki TTK madde 440 ve madde 441) ortaklığın yönetim ve temsili, yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu en az 3 üyeden kurulu bir organdır (yürürlükteki TTK madde 312) Görev ve yetkileri kanundan veya esas sözleşmeden doğar (Şehirli, 1999: 45-46). Kanunun yönetim kurulu için öngördüğü görevler; yönetim görevi ve yetkisi, temsil görevi ve yetkisi, ortaklık defterlerinin tutulması, genel kurul toplantılarıyla ilgili görevler, genel kurul kararlarının yürütülmesi, ortaklığın hesapları ile ilgili görevleri, malvarlığının azalması halinde görevleri, sermayenin artırılması ve azaltılmasındaki görevleri, ortaklığın sona ermesi ve tasfiyesindeki görevleri, tescil ve ilan görevi, tahvillerle ilgili görevleri şeklinde sınıflandırılabilir (Poroy, Tekinalp, ve Çamoğlu, 1995: 263-264). Bunlara ilave olarak yönetim kurullarının özen ve sadakat borcu gibi kavramlar, TTK'nda çeşitli maddelerde hükme bağlanmıştır (Şehirli, 1999: 46-50). Yönetim kurullarını yapısı ve işleyişi kurumsal yönetim açısından oldukça önem arz eden bir konudur ve tüm

Dünya’da kurumsal yönetimle ilgili düzenleyici otoritelerin değindikleri en temel konular arasında yer alır.

3.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim

Yeni Türk Ticaret Kanunu; Türkiye şirketlerine mali işler, denetim, risk yönetimi ve finansal raporlama kapsamında birçok yenilik getirmiş, şirket yönetici ve ortaklarının bu konulardaki sorumluluklarını düzenlemiştir.

14 Şubat 2011 tarih 27846 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan ve 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe girmesi planlanan 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim felsefesinin eşitlik, hesap verebilirlik, şeffaflık, kurumsal ve toplumsal sorumluluk gibi ilkelerini; sadece sermaye pazarlarında işlem gören şirketlerine değil, aynı zamanda tüm anonim ve limited şirketler hukukunun temeline getirmiştir. Yasanın genel yaklaşımı, menfaatler dengesinin eşitlik ve adillik bağlamında kurulması, amaca uygun derin bir şeffaflığın tüm menfaat sahiplerinin hizmetine sunulması, şirket yönetiminin hesap verilebilirliğe uygun şekillendirilmesi ve kurumsal sorumluluğun bağımsız denetim bağlamında düzenlenmesidir (Tekinalp, 2008: 6).

Yeni Türk Ticaret Kanunu; menfaat sahiplerine tanınan erişim hakkı, şirketler topluluğu alanında getirilen yenilikler kapsamında açıklama yükümlülüklerinin getirilmesi, hakim ortağın sorumlu olması gibi kurumsal yönetim açımları; büyük ve orta ölçekli sermaye şirketleri için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’nın, küçük sermaye şirketleri, şahıs şirketleri, tek kişi işletmeleri ve KOBİ’ler için ise özel standartların kabulü, bağımsız dış denetimin kabulü ve denetimin uluslararası denetim standartlarına göre yapılması, genel kurullarda oy verme kolaylığı ile çoğulcu katılımın sağlanması ve oyda temsilin organize edilmesi, azınlık pay sahiplerinin haklarının güçlenmesi, risk yönetimi, icracı / icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarının yeniden düzenlenmesi, bilgi alma hakkının genişletilmesi gibi başlıklarda getirilen yeniliklerle, 1956 yılından bu yana yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu ile karşılaştırıldığında özellikle, kurumsal yönetim uygulamaları konusunda önemli açımlar sağlamıştır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2008: 5).

Küresel finansal risklere karşı hükümetler gerekli önlemleri almakla yükümlü olsalar dahi, risk yönetimi kavramını şirket genelinde uygulanan bir kültüre dönüştürmek, risk algılamasını geliştirmek ve belirlenecek risk yönetim politikası çerçevesinde faaliyette bulunmak, şirketlerin yükümlülüğü altındadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu 378. maddesi ile şirketlerin risk yönetimi ile ilgili yükümlülüklerini düzenlemekte, izlenecek yöntemleri belirtmektedir (Saka, 2008: 16). Kanunla birlikte risklerin erken teşhis edilmesi, gerekli önlemlerin alınması ve risklerin yönetilmesi yönetim kurulunun yükümlülüğü olarak uzman bir komite tarafından gerçekleştirilecektir. Risk yönetimini zorunlu hale getiren kanunla; Türkiye şirketleri küresel rekabette bir adım ileriye gideceklerdir.

Günümüzde bir ülkenin sermaye piyasalarının gelişmesi, şirketlerinin gelişmiş piyasalardaki menkul değerler borsalarında işlem görebilmesi, uluslararası sermayeyi çekebilmesi ve rekabetin yoğun olduğu piyasalarda yer alabilmesi için, şirket finansal tablolarının tam şeffaflığa dayalı bir şekilde Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre hazırlanarak, uluslararası standartlarda bağımsız denetimden geçmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Sebilcioğlu, 2008: 20). Kanun bu anlamda Türkiye şirketleri için, ticari hayatı yakından ilgilendiren finansal raporlama standartları ve bağımsız denetim konularında önemli değişiklikler ve yaptırımlar getirmektedir.

Kanunla birlikte kurumsal yönetim ilkeleri, sadece halka açık şirketler için değil, tüm şirketler için uygulanması; azınlıklar dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarının garanti edilmesi; şirket yönetimlerinin kurumsallaşması; risklerin erken teşhis edilip yönetilmesi; uluslararası muhasebe ve uluslararası denetim standartlarına uyumun zorunlu kılınması, kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması ve etkin bir şekilde uygulanması bakımından çok önemli aşamalar sağlamıştır.

Kanunun Türkiye'de 2010 yılı verilerine göre yaklaşık 95,000 adet anonim şirket ve 700,000 adedi aşkın limited şirketi ilgilendirdiği göz önüne alındığında, Türkiye şirketler hayatında ne denli derin değişiklikler gerçekleşeceğini öngörmek yanlış olmayacaktır.

Küresel rekabette sınırları zorlayan ve hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması, Türkiye işletmelerinin küresel

rekabet gücünü artırmasında büyük öneme sahiptir. Dünya ekonomisi ile entegre olma, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranları ile ekonomik istikrarın sürekli kılınması hedefi doğrultusunda; şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine kurulu olan yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yasalaşmasıyla toplumun tüm paydaşlarının bilgiye erişebilirliği ve çıkarlarının korunması da sağlanacaktır (Symes, 2008: 3).

İkinci Bölüm

Kurumsal İtibar

1. Kurumsal İtibar Kavramı

Bireyler için sevilip sayılmak, itibarlı olmak önemli olduğu gibi şirketler için de durum aynıdır. Şirketlerin kârlı olarak varlıklarını sürdürebilmek, pazarda paylarını arttırmak için paydaşları gözünde iyi bir izlenime sahip olmaları, yani itibarlı olmaları gerekmektedir (Karaköse, 2007: 3). Nasıl ki kişiler için itibar kaybı kişiliğin zedelenmesi anlamına gelmekteyse, şirketler için de rekabet kaybı olarak değerlendirilmelidir.

Şirketlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamalarında, maddi olmayan kaynakların yeri çok önemlidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne en büyük katkıyı, maddi olmayan kaynaklardan biri olan itibarın sağladığı, yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. (Michalisin, Smith, ve Kline, 1997: 359-367; Hall, 1993: 607-618; Hall, 1992: 135-144) Şirket itibarı olarak da adlandırılan kavram; şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü oluşturur (Green, 1996: 11). İtibar; kriz dönemlerinde paydaşlarla şirket arasında tampon görevi gören, şirketin görünmeyen en önemli değeridir (Schultz, Hatch, ve Larsen, 2000: 79). Bu değer sayesinde itibarlı şirketler krizleri önemli fırsatlara dönüştürebilmektedir.

Kurumsal itibar, kurumun zaman içerisinde sosyal paydaşların gözünde görülen ve düşünceleri ile ifade edilen yansımasıdır. Sosyal paydaşların her biri kurumu önemli derecede etkileyebilir (Weigelt ve Camerer, 1988: 443). Bir kurumun itibarını yönetmek, paydaş yaklaşımı sayesinde mümkün olur.

Çalışmanın bu bölümünde; kurumsal itibarla ilgili yazındaki farklı disiplinleri de içeren tanımlara yer verilecek, farklı disiplinlerin değindiği tanımlardaki ortak noktalar belirlenerek itibarın özellikleri sıralanacak, yazar tarafından benimsenen tanımı ve yaklaşımı sunulacak, kurumsal itibarın işletmeler açısından taşıdığı önem; stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama yönetimi ve finansal performans bakış açılarından anlatılacak ve yazında kurumsal itibar kavramıyla ilişkilendirilmiş izlenim yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarına değinilecektir.

1.1. Kurumsal İtibarın Tanımı

Günümüzde şirketlere rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli stratejik unsur olarak görülen kurumsal itibar,⁶⁵ zor elde edilen ancak çok hızlı yitirilebilen ve tekrar kazanılması oldukça zor olan bir kavramdır (Nakra, 2001: 401-416). Şirketlerin yoğun rekabet ortamında ilişkide oldukları paydaşlarının zihinlerinde olumlu algılanmak ve rakiplerine taklit edilemeyecek rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için nasıl bir kurumsal itibar oluşturmaları gerekliliği şirket üst yönetimlerinin en önemli uğraşı alanlarından birisidir.

Kurumsal itibar konusunda uluslararası saygın çalışmalar yapan “Reputation Institute” un kurucularından Prof. Charles Fombrun kurumsal itibarı (1996: 37); “şirketin rakipleriyle kıyaslandığında, şirketin paydaş grupları nezdindeki genel cazibesini gösteren, şirketin farklı imajları arasındaki farklılıkları gidererek uyumlaştıran, geçmişteki faaliyetlerinin ve gelecekteki olası imajının algısal temsili olarak tanımlamakta ve tüm paydaşların şirketin ismine iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkileridir” şeklinde özetlemektedir.

Schwaiger; Fombrun’un tanımına eleştirisel yaklaşp, kurumsal itibarın sadece duygusal tepkilerden değil, aynı zamanda bilişsel tepkilerden de oluştuğunu savunmaktadır. Kurumsal itibar tanımında Schwaiger (2004: 49), paydaşların kurumla ilgili sahip olduğu nesnel ve öznel bilgiler ile duygulara değinmektedir. Hall (1992: 138)da benzer şekilde kurumsal itibarı bireylerin şirkete ilişkin edindiği bilgi ve oluşturduğu duyguları olarak tanımlamaktadır. Fombrun da bir diğer çalışmasında (1996: 72), şirketlere ilişkin değerlendirmenin duygular yanında, bilgiye dayalı bir değerlendirme olduğu da göz önünde bulundurmıştır.

Dowling (2001, p. 19), kurumsal itibarı “kurumsal imajın kişilerde çağrıştırdığı ve kişilerin kurum ile ilişkilendirdiği gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk gibi değerler bütününden oluşan bir yapı olarak” olarak ifade etmiş ve “kişilerin kuruma ilişkin genel değerlendirmesi” olarak özetlemiştir.

⁶⁵ Uluslararası yazında “corporate reputation” olarak geçen kurumsal itibar kavramı dilimizde kurumsal itibar, şirket itibarı, örgütsel itibar, örgütsel saygınlık, örgüt prestiji olarak da kullanılmaktadır.

Barnett, Jermier ve Lafferty, kurumsal itibara (2006: 32); “kurumla ilişki halindeki paydaşlarının kurumun faaliyetleri sonucu zaman içerisinde kendisiyle özdeşleşik hale gelen finansal, sosyal ve çevresel etkilerini temel alarak kurumla ilgili biriktirdiği kolektif yargılardır” şeklinde bir tanım getirmişlerdir. Benzer şekilde Cornelissen’e göre kurumsal itibar (2004, p. 25), “bireyin, kurumun geçmişteki iletişimleriyle ve kuruma dair oluşan tecrübeleriyle oluşan imajlarının kolektif bir inancı” dır.

Yazında, kurumsal itibarla ilgili farklı disiplinlerde farklı tanımlar getirilmiştir. Ekonomistlere göre itibar, şirketin gelecekteki durumu ve olası davranışlarını öngörmeye yarayan bir kavramdır. Finansçılara göre itibar, fiziksel olmayan, soyut bir varlıktır ve değeri pazarda değişim özelliği taşır. Stratejistlere göre itibar, şirketin rakiplerine karşı oluşturduğu bir bariyer, bir rekabet üstünlüğüdür. Muhasebecilere göre itibar, şirketin şerefiye gibi ölçülemeyen gayri maddi varlığıdır. İletişimcilere göre itibar, şirketin paydaşlarıyla geliştirdiği ilişkiler bütünüdür. Pazarlamacılara göre itibar, müşteri bağlılığı yaratan algısal bir kavramdır. Yönetim ve organizasyon disiplinine göre itibar şirketin kimliğinin bir uzantısıdır. Sosyologlara göre itibar bir meşruiyet göstergesidir (Er, 2008: 20). Birçok disiplinin itibar kavramına farklı yaklaşımı farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır ve bu bakış açıları birbirlerini tamamlar niteliktedir.

Aşağıdaki tabloda farklı disiplinlerin farklı bakış açılarıyla oluşturduğu itibar tanımları özetlenmiştir.

Tablo 3. Farklı Disiplinlerin İtibar Tanımlamaları

Disiplin	İtibar Tanımı
Ekonomi	İtibar bir kurumun belli durumlardaki muhtemel davranışlarını tanımlayan özelliklerdir.
Strateji	İtibar, rakipler için taklit edilmesi güç, fiziksel olmayan bir varlıktır. Bu nedenle kuruma rekabetçi üstünlük sağlar.
Finans / Muhasebe	İtibar ölçülmesi güç ancak kuruma değer katan fiziksel olmayan bir varlıktır.
Pazarlama	İtibar, müşteri bağlılığı yaratan algısal bir kavramdır.
İletişim	İtibar, kurumların paydaşları ile oluşturduğu ilişkilerden meydana gelen kurumsal niteliktir.

Yönetim ve Organizasyon	İtibar, paydaşların kurumun faaliyetlerden anlam çıkardığı sürece gelişen, kurumun kimliğinin bir uzantısı olarak kavramsal temsildir.
Sosyoloji	İtibar, kurumları meşru kılan ve kurumların sosyal paydaşları ile kurumsal çevrede oluşturduğu ilişkilerden oluşan sosyal yapılardır.

Kaynak: Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000: 243.

Ekonomi, strateji, finans, pazarlama, iletişim, yönetim ve organizasyon, sosyoloji bilimlerinin kurumsal itibara yaklaşımları, kurumsal itibarın üç özelliği üzerinde birleşmektedir. Bunlar; kurumsal itibarın öznelliği, kolektifliği ve şirket performansına katkıda bulunmasıdır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 10). Kurumsal itibarın öznelliği, onun sosyal bir kavram olmasının doğal sonucudur. Kurumsal itibar kolektif bir yapıya sahiptir, çünkü tüm paydaşlarının ortak algılamaları sonucu ortaya çıkar. Kurumsal itibarın şirket performansına katkısı yapılan birçok araştırma sonucu kanıtlanmıştır (Gardberg, 2001: 8). Farklı bakış açılarından da gelse, bu birleşme ortak bir itibar tanımı yapmayı mümkün kılmaktadır.

Çalışmada benimsenen tanım Fombrun ve Van Riel tarafından getirilmiş olan tanımdır. Fombrun ve Van Riel kurumsal itibarı (1997: 10); “kurumun farklı paydaş grupları tarafından değerli bulunan çıktıları sağlama yetkinliğini tarif eden geçmiş faaliyet ve sonuçlarına ilişkin genel bir kanı; kurum içerisinde çalışanları, dışarıda ise paydaşları nazarında sahip olduğu göreceli konumdur” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Tüm bu açıklamalar ve tanımlamalar dahilinde kurumsal itibarın belirgin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir:

- İtibar, kuruma karşı tüm paydaşlarının geliştirdiği net tepkilerdir (Fombrun, 1996: 37).
- İtibar, şirketin görünmeyen en önemli değeridir (Schultz, Hatch, ve Larsen, 2000: 79).
- İtibar, bir kuruma toplum tarafından gösterilen saygı anlamında kullanılmaktadır (Marconi, 2001, p. 20).
- İtibar, kurumun paydaşları gözündeki değerinin göstergesidir (Sabuncuoğlu, 2004: 73).
- İtibar, bir sektörde yer alan şirketlerin statü ve konumlarını yansıtır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 10).

- İtibar, zor elde edilen ancak çok hızlı yitirilebilen ve tekrar kazanılması oldukça zor olan bir kavramdır (Nakra, 2001: 401-416).
- İtibar, kurumların hedeflerine ulaşabilmelerinde önemli bir unsurdur (Karaköse, 2007: 5).
- İtibar, bir kurumun sahip olduğu en değerli varlıktır (Green, 1996: 11).
- İtibar, kurumsal değerlerle toplumsal değerler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkar (Sherman, 1999, p. 11).
- İtibar, sosyal paydaşların kuruma ilişkin sahip olduğu çok sayıdaki ve birbiriyle ilişki içinde bulunan imajlardan oluşmakta ve paydaşlara kurumun genel cazibesini işaret etmektedir (Fombrun ve Van Riel, 1997: 10).
- İtibar, kurumun ekonomik performansına ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmedeki başarısına ilişkin bir değerlendirmedir (Fombrun ve Van Riel, 1997: 10).
- Kurumsal itibar toplum ile kurumlar arasındaki güvenin bir bütünüdür (Kadıbeşegil, 2006: 30).
- Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder (PRCI-Capital, 2002).

İtibarı; tanımı açısından, faydacı ve yansıtıcı olmak üzere iki bakış açısıyla değerlendirmek mümkündür (Eryılmaz, 2008: 156). Faydacı bakış açısı; kurumsal itibarı, kurumun imajı olarak ele alır ve kurumun nasıl davrandığı veya nasıl görünmek için davrandığı ile ilgilenmektedirler. Faydacı bakış açısına göre itibarı korumak ve geliştirmek, kurumun faaliyetlerine devam edebilmesi, sosyal paydaşları ile uyumlu bir ilişki içinde olabilmesi ve rekabetçi olabilmesi için gereklidir. Kurumsal itibara yansıtıcı bakış açısıyla yaklaşan düşünürler, kurumun görüntüsünden ziyade kurumun gerçek durumuyla ilgilenirler. Faydacı ve yansıtıcı bakış açıları arasındaki en temel fark; faydacı bakış açısı kurumun dışsal faktörleri üzerine yoğunlaşmasıdır. Yansıtıcı bakış açısı ise, içsel faktörlere odaklanır ve kurum kimliği, kurumun fonksiyonlarının uyumu ve bütünlüğü ile ilgilenir (Pruzan, 2001, pp. 50-54). Her iki bakış açısı da değerlendirildiğinde kurumsal itibarın oluşumunda hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkili olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Faydacı bakış açısına göre kurumsal itibar; kurumun iyi bir imaj oluşturması, kurumun etik olmayan davranışlarının önüne geçilmesi, sosyal paydaşlarına karşı dengeli ve adil olmasıdır. Buna karşılık yansıtıcı bakış açısı; kurumsal itibar üzerine, organizasyonel varoluş kavramını yansıtır. Kurumun “biz kimiz?”, “ne yapıyoruz?”, “değer yargılarımız nelerdir?” gibi sorular ile kurumun kimliği üzerine odaklanır. Bu bakış açısı kurumun başarılı ve kârlı olması, sosyal paydaşlarına faydalı olması gibi varoluşunun temel nedenlerinin neler olduğu sorularına yanıt verir (Pruzan, 2001, pp. 54-60). Özetle, faydacı bakış açısına göre kurumsal itibar kurumun dış paydaşlarının algısıdır. Diğer taraftan yansıtıcı bakış açısı, kurumsal itibarı iç paydaşların algısı olarak yansıtmaktadır.

Pruzan’a göre bu iki bakış açısı birbirlerinin karşısında durmaz ve birbirleri içine girmiş durumdadır. Her iki bakış açısı da kurumsal itibar için ortak değer yaratırlar. Sadece kurumun imajına odaklanmış faydacı bir bakış açısı, tüm sosyal paydaşların ihtiyacını tam olarak karşılamayabilir. Kurumun dış imajına yönelik faydacı bakış açısının, kurumun iç kimliği ile desteklenmesi kuşkusuz daha iyi bir kurumsal farkındalığa, kurum kimliğinin daha iyi yansıtılmasına ve kurumun sosyal paydaşları üzerindeki etkilerini ölçebilecek daha etkin ölçme değerlendirme araçlarının geliştirilebilmesine olanak tanır (Pruzan, 2001, pp. 60-64). Dışsal faktörlere dayanan bir bakış açısı sergileyen faydacı bakış açısı ile içsel faktörlere dayanan bir bakış açısı sergileyen yansıtıcı bakış açısı, birlikte kurumun itibarının oluşumunda ve sürdürülmesinde etkilidir.

1.2. Kurumsal İtibarın Önemi

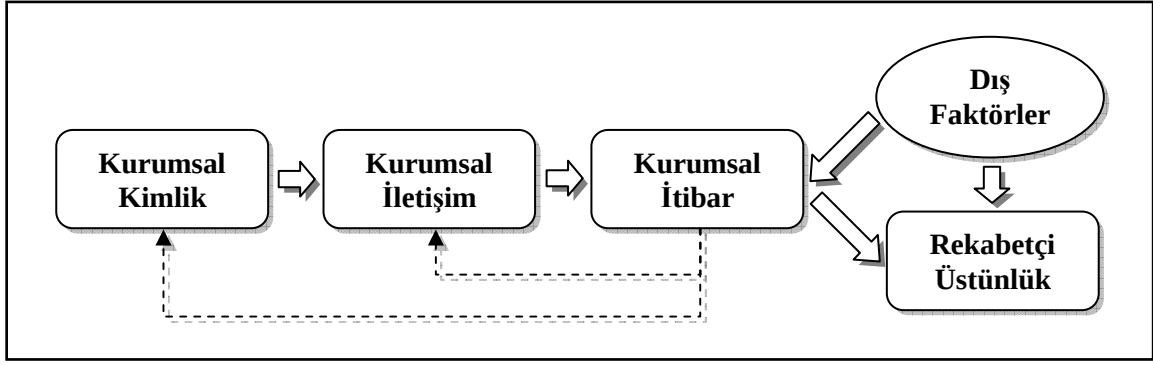
Kaynak tabanlı yaklaşım⁶⁶ çerçevesinde, işletmelerin rakiplerine stratejik üstünlük sağlamaları, kısıtlı sayıdaki kaynaklara kolay ve hızlı erişebilme yetenekleri ile ilgilidir (Deephhouse, 2000: 1091). İşletmelere farklılık ve rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar görünür olmayan kaynaklardır (Hall, 1993: 608). Kurumsal itibar, işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan, işletmelerin sahip olduğu en önemli görünür olmayan kaynağıdır (Hall, 1992: 138). Kurumsal itibar, işletmelerin en önemli varlıklarından biri olmasının yanı sıra önemli bir stratejik rekabet unsurudur (Hall, 1992: 138). Carmeli ve diğerleri,

⁶⁶ Kaynak tabanlı yaklaşım; ingilizcesi “resource based theory”.

yaptıkları bir araştırmada işletmenin performans göstergeleri olarak tanımlanan gelir, etkinlik ve istihdam oranı ile, işletmenin görünür olmayan varlıkları; yönetim kapasitesi, insan sermayesi, iç kontrol süreçleri, sendikal ilişkiler, kurum kültürü ile kurum itibarı arasındaki ilişkiye işaret ederek, kurumsal itibarı açıklamışlardır (Carmeli ve Tishler, 2004: 1260). Özetle kurumsal itibar işletmelere rakiplerince taklit edilemeyecek stratejik rekabet üstünlüğü sağlar.

1.2.1. Kurumsal itibarın stratejik yönetim açısından önemi

İyi kurumsal itibar, yatırımcıları şirketin hisselerine yöneltebilecek, müşterileri şirketin ürün ve hizmetlerini satın alma konusunda güdüleyecek, işgücü piyasasındaki nitelikli çalışan ve yöneticileri şirkete çekecek ve şirketin faaliyet süresini uzatacaktır (Fombrun, 1996: 20). İşletmelerin rakipleri arasından sıyrılarak paydaşları nezdinde farklılık yaratmaları kurumun itibarı ile gerçekleşmekte ve piyasadaki bilgi asimetrisi ile oluşan olumsuz rekabet koşulları kurumsal itibar ile çözümlenebilmektedir (Weigelt ve Camerer, 1988: 447). İyi kurumsal itibara sahip işletmeler, faaliyet gösterdiği sektörlerde paydaşlarınca lider olarak algılanacaklar ve kriz dönemlerini paydaşlarının hoşgörüsü sayesinde daha kolay atlatabileceklerdir (Fombrun ve Rindova, 2000: 77). Söz konusu destek işletme için rakiplerine karşı bir kalkan görevi üstlenecek ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Fombrun ve Shanley, 1990: 247). Aşağıdaki şekil; işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün dış faktörlerle birlikte kurumsal itibar tarafından belirlendiğini göstermektedir.



Şekil 6. Kurumsal İtibarın Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Önemi

Kaynak: Gray ve Balmer, 1998: 696.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, güçlü bir kimlikle şekillendirilmiş kurumsal itibar, etkili iletişim stratejileriyle işletme için güçlü bir kurumsal itibar oluşturur, rekabet ve işletmenin kontrol etmesi güç diğer dışsal faktörleri önünde işletme için koruyucu bariyer görevi üstlenerek işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlar.

1.2.2. Kurumsal itibarın insan kaynakları yönetimi açısından önemi

Bulundukları sektörlerde itibarlı olarak algılanan işletmeler; işgücü piyasasında nitelikli işgücünü etkilemekte, nitelikli işgücünü işletmelerine çekmede ve çalışan bağlılığı yaratmada avantajlı durumdadırlar (Lemmink, Schuijf, ve Streukens, 2003: 13). Çünkü itibarlı bir işletmenin üyesi olmak çalışanların bireysel prestijini artırır (Ferris, Berkson, ve Harris, 2002: 361). İşletmenin işgücü çevresinde algılanan güçlü itibarı, işletmenin insan kaynakları politikalarına duyulan güveni de beraberinde getirmektedir. Fortune 500 listesindeki işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada; itibarlı işletmelerde çalışanların, insan kaynakları uygulamalarının daha dürüst ve adil olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır (Koys, 1997: 97). İyi itibara sahip işletmeler nitelikli işgücünü işletmelerine çekmenin yanı sıra çalışan memnuniyet, ve sonucunda çalışan bağlılığı artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 76). İşletmenin nitelikli işgücünü kendine çekmesi ve çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı yaratması kurumsal itibarın insan kaynakları yönetimi açısından ne denli önemli olduğunu gösterir.

1.2.3. Kurumsal itibarın pazarlama yönetimi açısından önemi

İtibar, müşteri bağlılığı yaratan algısal bir kavramdır ve pazarlama disiplinde sıklıkla vurgu yapılan bir varlıktır. Güçlü itibarın işletmeye pazar payını genişletmesi açısından değer kattığı görülmektedir. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek, pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar (Güzelcik, 1999: 237). Güçlü bir itibar, işletmenin ürün ve hizmetlerinin güvenilir olarak algılanmasını sağlamakta ve sonucunda işletmenin reklam ve tutundurma çabalarında etkinlik artışına ulaştırmaktadır. İşletmenin reklam ve tutundurma çabaları daha geniş kitlelerce ilgi görerek müşterilerin fiyat duyarlılığını azalabilmektedir (Steidl ve Emery, 1997: 14). İtibarı yüksek olan işletmelerin ürün ve hizmetleri daha kaliteli ve güvenilir olarak algılanmakta ve müşteriler söz konusu ürün ve hizmetlere daha fazla fiyat ödeyebilmekte (Fombrun, 1996: 73), ve müşterilerin itibarlı işletmelere karşı bağlılıkları artmaktadır (Nguyen ve Leblanc, 2001: 232). Artan müşteri bağlılığı işletmeye pazarda süreklilik sağlamaktadır (Fombrun, 1996: 77-78). İşletmenin itibarlı oluşu; pazara sunacağı yeni ürün ve markalar için müşteriler nezdinde sempati yaratmakta ve yeni pazarlarda başarı oranını yükseltmektedir (Herbig ve Milewicz, 1997: 28). İşletme güçlü bir kurumsal itibarla yeni pazarlara daha kolay ve daha az maliyetlerle girebilmekte, mevcut pazarlarındaki konumunu koruma adına daha avantajlı olmakta, ürünlerinin yaşam eğrilerini uzatabilmekte, yüksek orandaki müşteri bağlılığı sayesinde sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir.

Amerikan Halkla İlişkiler Derneği, PRSA,⁶⁷ yöneticilerinden Ray Gaulke; "tüketiciler artan bir şekilde iyi vatandaş olan, çevresine saygı gösteren ve çalışanlarına adil davranan şirketlerle alış veriş yapmaya yatkındırlar. Tüketici iyi itibara sahip şirketlerin ürün ve hizmetlerine daha yüksek ücret ödemeye razıdırlar. İşte bu, imaj ve itibar yönetiminin işletmenin yönetim konularında neden öncelik tanıdığının açıklamasıdır." şeklinde bir demeç vererek itibarın işletmelerin yönetim faaliyetleri açısından etkisini ve önemini vurgulamıştır (Young, 1996: 37).

⁶⁷ *Public Relations Society of America, Amerikan Halkla İlişkiler Derneği.* <http://www.prsa.org>. Amerikan Halkla İlişkiler Derneği; 1947 yılında kurulmuş, 21,000'in üzerinde halkla ilişkiler uzmanını bir araya getiren, halkla ilişkiler konusunda standartlar ve etik kurallar geliştirmeyi amaçlayan kuruluştur.

1.2.4. Kurumsal itibarın finansal performans açısından önemi

Fombrun kurumsal itibarı, itibar varlığı olarak tanımlamakta ve işletmenin gelirlerini arttırıcı ve piyasa değerini yükseltici etkisi olduğunu savunmaktadır. Hisse senedi piyasalarında yapılan araştırmalar, yatırımcıların itibarlı şirketlerin hisse senetlerini daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Yazar bu durumu, itibarlı işletmelerin yatırımcılarda güven ve devamlılık algısı yaratarak yatırımcıların şirketi daha risksiz nitelendirilmeleriyle açıklamaktadır. Sonuç olarak şirketlerin itibarları yükseldikçe piyasa değerleri artmakta, azaldıkça da düşmektedir. Örnek olarak Johnson&Johnson şirketinin 1982 yılında yaşadığı “Tylenon” krizi⁶⁸ şirketin güvenilir sağlık ürünleri imajını zedelemiş ve takip eden iki hafta içerisinde şirketin değerinin 1,13 milyar dolar düşmesine sebep olmuştur (Fombrun, 1996: 81, 94). Görülüyor ki itibarın kaybedilmesi özellikle gelişmiş ekonomilerde şirket değeri üzerinde çok önemli etkilere sahiptir ve sürdürülebilir bir finansal performans için güçlü bir kurumsal itibar gereklidir.

1.3. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar

Yazında kurumsal itibar kavramıyla ilişkilendirilmiş; izlenim yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk gibi diğer bazı kavramlar vardır. Çalışmanın bu bölümünde; kurumsal itibarı daha iyi anlayabilmek amacıyla bu kavramlar incelenmiş ve kurumsal itibar ile ilişkileri belirlenmiştir.

1.3.1. İzlenim yönetimi

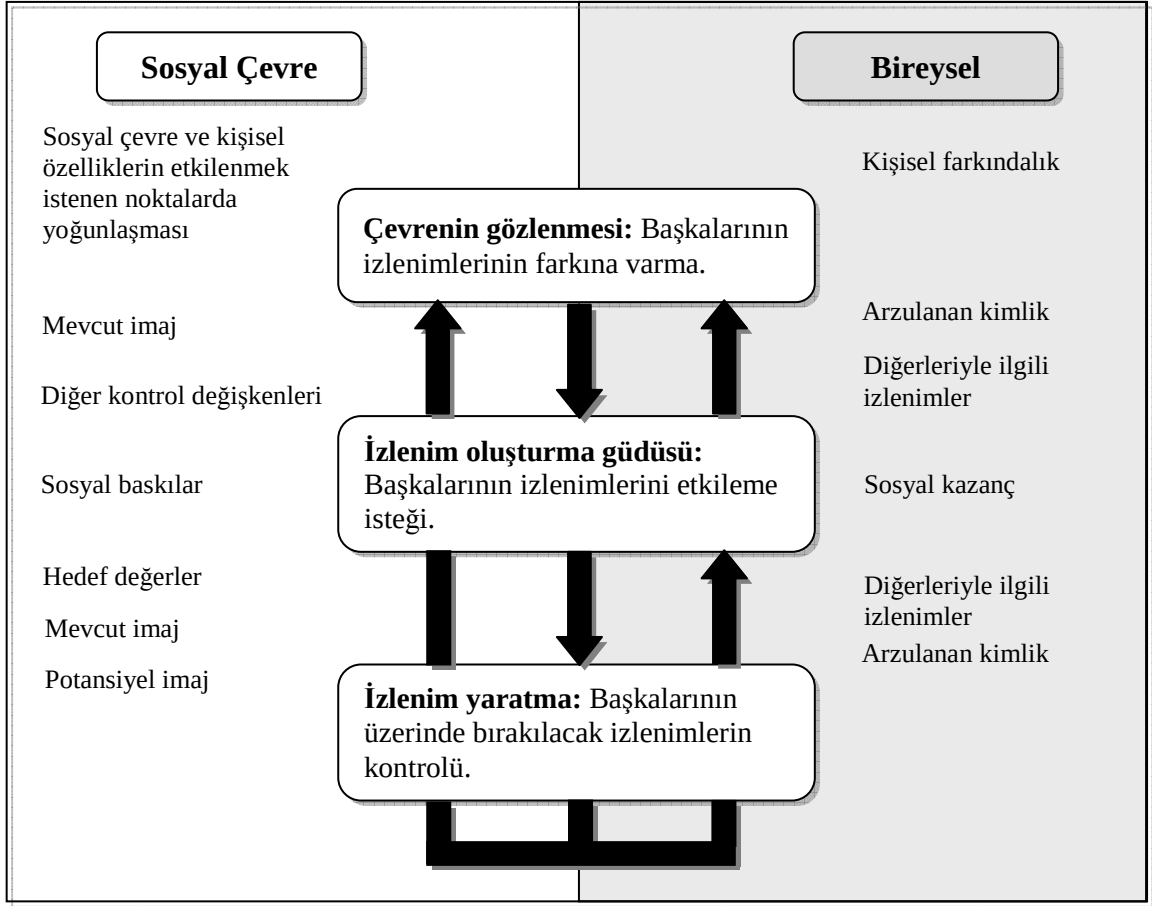
Bireyler sosyal etkileşimler aracılığıyla toplumun diğer üyelerinin üzerinde izlenimler oluşturmaktadır. Bireyler davranışlarını, etkileşimde bulunduğu toplumun diğer üyeleri üzerinde bıraktığı izlenimleri dikkate alarak şekillendirmektedir (Bromley, 1993: 106). İzlenim yönetimi⁶⁹ sosyal psikolojide bireyler arasındaki ilişkileri ve sosyal etkileşimleri incelemektedir. İzlenim yönetimi; bireylerin çevreye sundukları bilgi ve sinyalleri kontrol ederek, sosyal etkileşimde bulundukları diğer bireylerin algılarını,

⁶⁸ Johnson&Johnson’un bir yan kuruluşu olan McNeil tarafından geliştirilen bir ağrı kesici olan Tylenon; krizden önce şirketin satışlarında %17-18’lik bir orana ve %37 lik bir pazar payına sahipti. Chicago’da bir sabotaj sonucu ilaç, siyanür ihtiva eden sahte kapsüllerle değiştirilmiş ve bu olay Eylül 1982’de 7 kişinin ölmesine sebep olmuştu. Durum ülke çapında bir kaos yaratmıştı Şirket ürünlerini ülke çapında toplattı fakat bu girişimleri bile Johnson&Johnson’un itibar kaybetmesine engel olmadı.

⁶⁹ İzlenim yönetimi, İngilizcesi “impression management”.

davranışlarını ve izlenimlerini etkileme çabalarıdır (Rosenfeld, Giacalone, ve Riordan, 1995: 7). Bireyler sosyal toplumun diğer üyeleri üzerinde iyi bir izlenim bırakarak itibarlı olma ve kabullenilme çabası içindedirler.

İzlenim yönetimi; üç bileşenli teorik bir modelle açıklanabilir. Bu bileşenler sosyal çevrenin gözlenmesi, izlenim oluşturma güdüsü ve izlenim yaratmadır. Bireyler ilk olarak çevreyi gözleyerek sosyal çevrenin beklediği davranışlara paralel olarak sosyal çevrenin izlenimlerini, kendi yaratacakları izlenimlerin de farkında olarak belirlemeye çalışacaklardır. Ardından bulunulan sosyal çevrede izlenim oluşturma güdüsü belirecektir. Son olarak sosyal çevrenin beklentileri, ve bireyin kendi amaç ve istekleri doğrultusunda, gönderilen bilgi ve sinyallerin kontrol edilmesiyle izlenim yaratma çabaları oluşacaktır (Rosenfeld, Giacalone, ve Riordan, 1995: 17). Sosyal psikolojideki bu süreç aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır.



Şekil 7. İzlenim Yönetimi Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995: 18.

İzlenim yönetimi, kurumların itibar oluşturmada kullandıkları yöntem ve taktikleri içerir. Özellikle itibarın zarar gördüğü dönemlerde ve kriz dönemlerinde, zarar gören itibarı onarmada izlenim yönetimi araçlarına sıkça başvurulmaktadır. İtibar yönetimi ile izlenim yönetim arasındaki kesin çizgilerle ayrılamayan farkın belirlenmesi gerekirse; izlenim yönetiminin daha yönetsel ve taktiksel, itibar yönetiminin daha planlı ve stratejik olduğudur (Fombrun, 1996: 37, 81). İyi bir izlenim oluşturmada kullanılan yöntem ve taktikler, stratejik planlar dahilinde gerçekleştiği zaman güçlü bir kurumsal itibar oluşmaktadır.

1.3.2. Kurumsal sosyal sorumluluk

İşletmelerin; topluma ve çevreye daha duyarlı ve etik ilkelere bağlı davranış biçimlerini benimseme yaklaşımları, işletmelerin sosyal sorumlulukları olarak adlandırılmaktadır

(De Man, 2005: 40). Avrupa Komisyonu, kurumsal sosyal sorumluluğu;⁷⁰ işletmelerin faaliyetlerini gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal paydaşları ve doğal çevreyle olan etkileşimleriyle bütünleştirdiği bir kavram olarak değerlendirmekte ve sosyal sorumluluğu yasal gereklilikleri yerine getirmekten öte insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapması olarak tanımlamaktadır (European Commission, 2001).

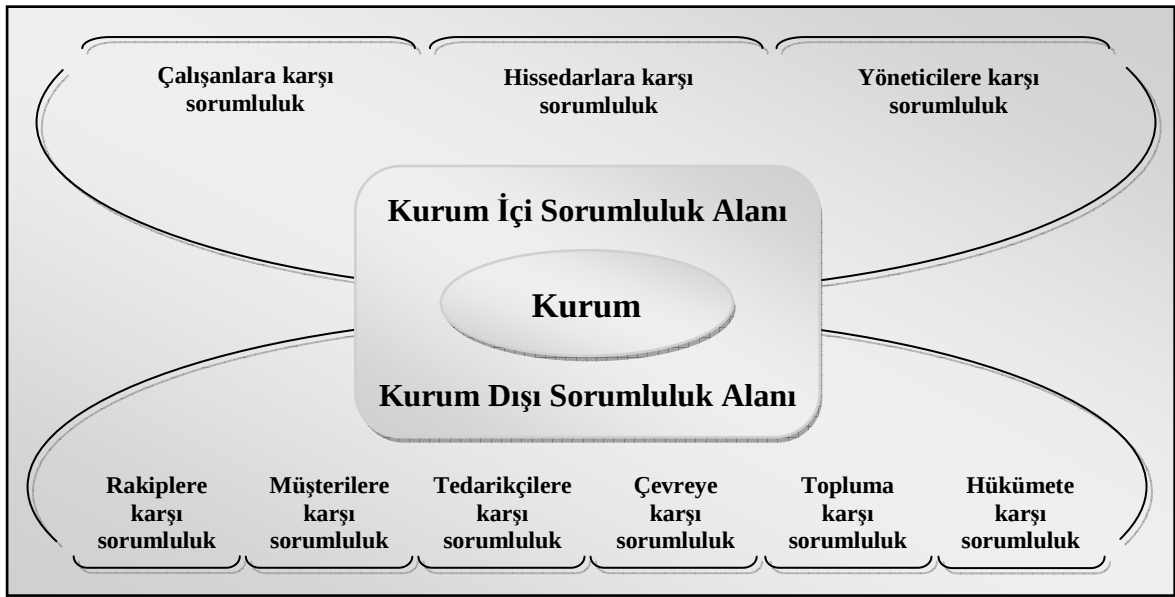
Mohr, Webb ve Harris (2001: 47), kurumsal sosyal sorumluluğu; “şirketin toplum ve çevre üzerindeki her türlü olumsuz etkiyi ortadan kaldıracağı veya asgariye indirgeyeceği, toplum ve çevre için uzun vadede faydalı sonuçlar elde edeceğinin bir taahhüdü” olarak tanımlamışlardır. Aktan ve Börü (2007: 13) buna ilave olarak kurumsal sosyal sorumluluğu; “herhangi bir organizasyonun iç ve dış, tüm paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alıp faaliyete geçirmesi” şeklinde genişletmişlerdir.

Carroll (1979: 500); kurumsal sosyal sorumluluğu dört alanda toplamaktadır. Bu alanlar en temelde ekonomik sorumluluk olmak üzere, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluktur. Ekonomik sorumluluk; işletmelerin kâr elde etmekle ve bu kârı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmasını gerektiren sorumluluğudur (Dalyan ve Gökbel, 2005: 4). Yasal sorumluluk; işletmelerin faaliyetlerini yasal çerçeve içerisinde yürütmesi gerekliliği ile ilgili sorumluluğudur. Etik sorumluluk; işletmelerin etik anlayış içinde faaliyet göstermeleri sorumluluğudur. Gönüllü sorumluluk; işletmelerin diğer sorumlulukları dışında paydaşlarına sağlayacağı gönüllü hizmetleri çevreleyen sorumluluğudur. İşletmelerin ücretsiz eğitim programları düzenlemesi, eğitim kurumları yaptırması, bağış, yardım gibi faaliyetleri gönüllülük esasıyla yapılan faaliyetlere örnek verilebilir (Özalp ve Tonus, 2003: 170). İşletmeler ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirerek kurumsal sosyal sorumlu olabilmektedirler.

Kurumsal sosyal sorumluluğun temeli; işletmenin hissedarlarına, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine, topluma ve doğal çevreye yasal sorumluluklarının da ötesinde sorumlu davranmasını gerektirir (Robins, 2005: 96). Kurumsal sosyal

⁷⁰ Kurumsal sosyal sorumluluk; İngilizcesi “corporate social responsibility”.

sorumluluk hem iç hem dış çevredeki tüm paydaşlara karşı olan sorumluluğu ifade eder. Çalışanlara, hissedarlara ve yöneticilere karşı sorumluluklar, işletmenin kurum içi sorumluluk alanı içerisinde yer alırken; rakiplere, müşterilere, tedarikçilere, çevreye, topluma ve hükümete karşı sorumluluklar, işletmenin kurum dışı sorumluluk alanı dahilinde değerlendirilir. İşletme, bu her iki sorumluluk alanındaki tarafların istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde dengelemeye çalışır. Aşağıdaki şekilde kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde işletmelerin kurum içi ve kurum dışı sorumluluk alanları belirtilmiştir.



Şekil 8. İşletmelerin Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 15-16.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin problemlerini çözmek, politik ve yasal çevreyle ilişkin fırsatları yakalamak için oluşturulan stratejinin bir parçasıdır. Sosyal sorumluluğun yönetimi iç ve dış çevreyi bir bütün kabul ederek değerlerin uyumu için çalışılmasıdır. İşletmelerin toplumla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi zorunlu bir ihtiyaçtır (Çelik, 2007: 81). Bu güvene dayalı ilişkiler sayesinde kurumsal itibar da oluşabilecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, yeni pazarlara girme ve müşteri bağlılığı yaratma gibi önemli rekabet üstünlükleri elde etmektedir. Dünyada birçok kurumsal yatırımcı, yatırım yapmadan önce o işletmenin kurumsal sosyal

performansını değerlendirmektedir (Aktan, 2006: 64). İşletmeler uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla iyi bir kurumsal itibar elde etmekte, ekonomik performanslarını geliştirmekte ve marka değerlerini yükseltmektedir (Özkol, Çelik, ve Gönen, 2005: 138). Bunların sonucunda işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

İşletmelerin iyi bir kurumsal itibara sahip olabilmeleri için; topluma ve çevreye karşı duyarlı olmaları ve sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütüyor olmaları gerekmektedir. İşletmeler; itibarlarını oluştururken, “sosyal sorumlu işletme” değerini paydaşlarının zihinlerine yerleştirmelidirler. Yapılan bir araştırmada, kurumsal itibarlarını sosyal sorumluluk üzerine kurgulayan işletmelerin kriz dönemlerini daha az zararlarla atlatabildiklerini ortaya çıkarmıştır (Schnietz ve Epstein, 2005: 342). Özellikle kriz dönemlerinde paydaşların işletme hakkındaki sosyal sorumlu işletme algısı, onların karar verirken işletmeye karşı daha hoşgörülü davranmalarına sebep olmaktadır.

Kurumsal itibar gibi kurumsal sosyal sorumluluk da işletmelerin görünmez varlıkları arasında sayılır ve işletmeye rekabet üstünlüğü yaratır (Brammer ve Pavelin, 2004: 706). Kurumsal itibar ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında tanımları bakımından da ilişki vardır. Fombrun ve Shanley kurumsal itibarı; toplumun işletmeyle ilgili tüm zamanları kapsayan değerlendirme ve yargıları olarak tanımlamakta ve kurumsal itibarı paydaşlarının beklentilerini karşılama başarısı olarak nitelendirmişlerdir (Brammer ve Pavelin, 2004: 705). Kurumsal itibar yönetiminde paydaş iletişimi ve etkileşimi önemli bir yere sahiptir (Pruzan, 2001, pp. 50-51). Sosyal sorumluk kavramı da benzer şekilde, işletmenin faaliyetlerini düzenlerken paydaşlarının beklentilerini de dikkate alması olarak ifade edilmektedir (Argüden, 2007: 37). Kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları, her ikisi de birbirlerini destekleyerek işletmeye artı değer katmaktadır.

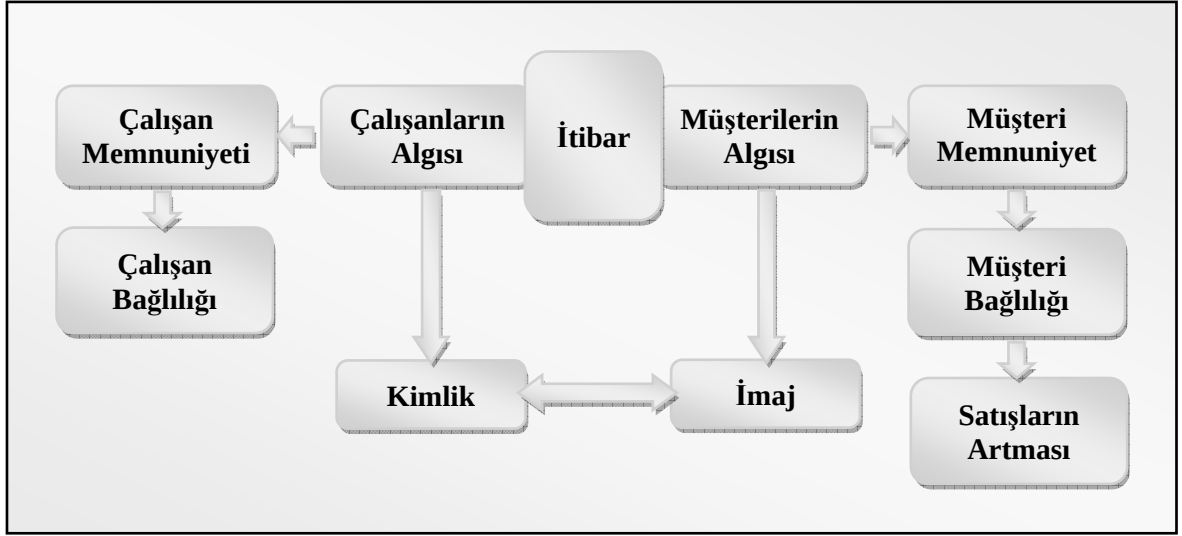
İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. İşletmenin paydaşları, işletmeyi değerlendirirken, işletmenin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almakta, topluma ilişkin sosyal performanslarını değerlendirmektedir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal itibarı destekleyici bir özelliği vardır (Dowling, 2004: 23). Zaten sosyal sorumlu olmayan bir işletmenin itibarlı olmasından da söz edilemez.

2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Soyut bir varlık olan itibar, bir işletmenin faaliyetleri, ürün ve hizmetleri hakkında tepkileri, geçmişin yansımalarını ve gelecek beklentileri içermektedir ve işletmenin bütün hissedarları, yatırımcıları, müşterileri, aracıları, çalışanları, iş ortakları, tedarikçileri, medya ve finans kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, politikacılar, sendikalar; kısacası tüm paydaşları tarafından benimsenen görüşlerinin, algılarının toplamıdır. Kurumsal itibar, bir kurumun değişen ve dinamik yönlerini ifade eder ve kurumdan ayrı olarak ölçülebilen ve gözlemlenebilen bir kavramdır (Okay ve Okay, 2001: 629). Bu çok geniş etki sahası, işletme için kurumsal itibarın tahsis edilmesi ve sürdürülebilmesinin ne denli güç olduğunu göstergesidir.

Kültür, kimlik, imaj ve marka bir kurumun paydaşlarına tanıtılmasında kullanılan iletişim sisteminin dört bileşenidir. Kurum kültürü, kimlik, imaj ve markanın karşılıklı etkileri, bir kurumun içsel ve dışsal unsurları olarak görülen kavramların iç içe geçtiği bir model ortaya koymaktadır (Hatch ve Schultz, 1997: 357). Dış paydaşların kurumla yaşadıkları deneyimler imajı etkiler. Kimlik de aynı şekilde çalışanların iş deneyimi tarafından etkilenir. Kurumun vizyon ve liderliği, kimlik ile imajın örtüşmesini sağlar.

Kurumsal itibarla ilgili iki temel görüş ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki iç görünüştür. İç görünüş; kimlik, büyük ölçüde iç paydaşların; yani çalışanların ve yöneticilerin kurumla ilgili algılamalarından oluşmaktadır. Dış görünüş; imaj, daha çok dış paydaşların; müşterilerin, tedarikçilerin, iş ortaklarının, hükümetin, medyanın ve toplumun kurum hakkındaki algılarından oluşmaktadır (Gopalakrishnan, 2000). Kurumsal itibar, bu iki farklı unsurun birleşiminden oluşan bir kavramdır ve paydaşların kuruma ilişkin; kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtır (Karaköse, 2007: 25). Aşağıdaki şekilde kurumsal kimlik ve imajın etkileşimiyle kurumsal itibarın oluşumu ve kurum performansı üzerindeki etkisini göstermektedir.



Şekil 9. Kurumsal Kimlik ve İmaj Arasındaki Etkileşim ve Kurumsal İtibarın Oluşumu

Kaynak: Davies, Chun, Da Silva ve Roper, 2003: 76.

Kurumsal kimlik bir işletmenin olmayı seçtiği ve olduğunu ifade ettiği şeydir. Daha çok şirket yönetiminin vizyonu, temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendirilir. Kurumsal imaj, insanların işletmeyi nasıl gördüklerini ifade eder. Reklam ve pazarlama iletişimi, bir işletmeye ilişkin farkındalık yaratılması ve imaj oluşturulması üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir. Kurumsal itibar kurumsal kimlik ve imaj kavramlarını kuşatır ve ötesine geçer. Paydaşlarının işletmeye ilişkin zaman içinde oluşan kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtır. Kurumsal itibar, işletmenin karakteri niteliğindedir. Özünde kurumsal itibar; işletmenin, paydaşlarının yargılarına dayalı olarak tüm faaliyetlerinde ifade edilen değerler bütünüdür. Günümüzde işletmelerin değerlendirilmesinde kurumsal imajdan çok kurumsal itibar üzerine odaklanıldığı gözlenmektedir. Bu da işletmeler için, kurumsal iletişim sorumluluğunu kurumsal yapının tümüne yayması zorunluluğunu getirmektedir (Stratejik Fokus, 2005: 2). Böylelikle tüm paydaşları kapsayacak iletişim stratejileri geliştirilebilecek ve kurumsal itibar oluşturulabilecektir.

Kurumsal itibarı oluşturan birçok unsur vardır. Bunlar; kurum kimliği, kurumsal imaj, kurum kültürü ve kurumsal markadır. Çalışmanın bu bölümünde bu kavramlar açıklanacak ve kurumsal itibarla ilişkilendirilecektir.

2.1. Kurum Kimliği

Kurum kimliği,⁷¹ bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi, kendini ve kurum felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına, topluma tanıtmak için kullandığı tüm uygulamaların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansıtılmasıdır (Ak, 1998: 37).

Kurum kimliği kavramı bir örgütün, organizasyonun kimliğini ifade eder ve bu kimlik kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, kurum felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur (Okay, 2005: 37). Kurumsal kimlik kavramı kurumun felsefe, amaç ve değerler bütününe ifade etmektedir ve kurumun rekabetçi çevrede farklılaşmasına yardımcı olmaktadır (Van Riel ve Balmer, 1997: 341). Bir başka deyişle, kurumsal kimlik kurumu kurum yapan, kuruma özgü nitelikler toplamı olarak ifade edilmektedir. Bir kurumun hangi değerlere sahip olduğu, çalışma biçimi, amaçları ve kültürü kurumsal kimlik tarafından şekillendirilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 695-702). Özetle kurumsal kimlik bir kurumun kişiliğini, ne olduğunu ifade eder.

Fombrun’a göre kurumsal kimlik; şirket yöneticileri ve çalışanlarının şirket ile ilişkilendirdikleri bir değerler ve prensipler bütünüdür. Kurumsal kimliği şirketin yaptığı işe, ürünlerine, hissedarlarına ve müşterilerine nasıl baktığını belirleyen özelliklerin şirket çalışanları tarafından algılanış biçimi olarak ifade etmektedir (Fombrun, 1996: 36-37). Kimlik; şirketin kurulduğu günden itibaren edindiği tecrübelere, başarı ve başarısızlıklarının toplamına dayalıdır ve şirketin günlük faaliyetlerinde, yöneticilerin çalışanlarla olan kurum içi ve diğer paydaşlarla olan kurum dışı etkileşimlerinde belirleyici role sahiptir (Fombrun, 1996: 38). Kurumun imajı dışsal faktörlerle birlikte kimliğinin bir yansıması olarak oluşacaktır.

Kurumsal kimlik kavramını netleştirmek amacıyla, üniversitelerden ve önde gelen danışmanlık şirketlerinin katılımıyla 1994’te kurulmuş Uluslararası Kurumsal Kimlik alışma Grubu, ICIG, şubat 1995’te İskoçya’nın Agryll kentinde bir araya gelmiş ve kurumsal kimliğin disiplinler arası özelliğini yansıtan ve marka yönetiminden farklarını ortaya koyan “Strathclyde Bildirisi”ni yayınlamışlardır.

⁷¹ Kurum kimliği, ingilizcesi “corporate identity”.

Strathclyde Bildirisi”ne göre (The International Corporate Identity Group, 1995):

“Her kurumun bir kimliği vardır. Kimlik kurumun kültürel yapısını, amaçlarını ve değerlerini açıkça ortaya koymakta ve rekabet ortamı içerisinde kurumu farklılaştırmaya yardımcı olabilecek bir bireysellik hissi sunmaktadır.

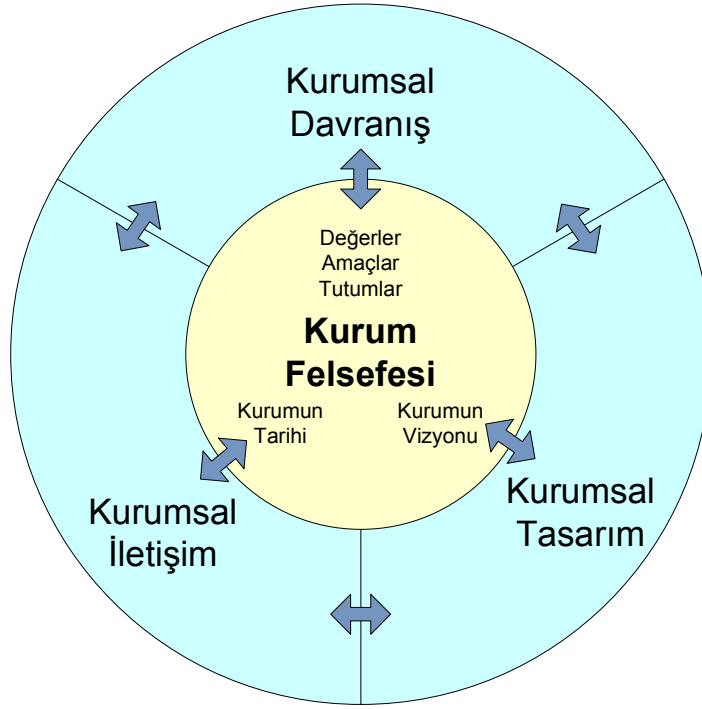
Kurumsal kimlik iyi yönetildiği takdirde bir örgütün başarısı için zorunlu olan çok sayıda farklı faaliyet ve farklı disiplinin birleştirilmesinde güçlü bir etkiye sahip olacaktır. Kimlik aynı zamanda kurumsal iletişimin birbiriyle uyumlu olması ve örgütün temel kültür ve karakteri ile tutarlı bir imajın oluşması için gerekli olan görsel tutarlılığı sağlamaktadır.

Örgüt kurumsal kimliğini etkili bir biçimde yöneterek farklı paydaş grupları nezdinde uyum ve bağlılık oluşturabilmektedir. Bu durum örgüte, yeni müşterileri ve nitelikli işgücünü cezbetme ve elinde tutma yeteneği, stratejik işbirlikleri kurabilme, finansal piyasaların desteğini kazanma ve bir vizyon edinme fırsatı verebilecektir. Kurumsal kimlik stratejik bir konudur.

Kurumsal kimlik örgütün tüm paydaşları ve örgütün iletişiminin çok yönlülüğu ile ilgilendiği için geleneksel marka pazarlamasından farklılık arz etmektedir.”

Kurum kimliği denildiğinde akla gelen ilk şeyler kurumun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Ancak bunlar, kurum kimliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır, çünkü kurum kimliği bina ve grafik tasarımlar gibi görsel unsurları da içine alan kurumsal tasarımın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurlar birbirinden etkilenererek kurum kimliğini oluşturmaktadır (Okay, 2005: 38-39). Kurumsal kimliği sadece görsel boyutlarıyla açıklamaya çalışmak stratejik bir hata olacaktır.

Kiessling ve Spannagl (1996: 12) kurum kimliğini; kurumun çekirdeğindeki kurum felsefesine dayandırarak, kurumsal davranış, kurumun iç ve dış iletişim ve kurumsal tasarımın karşılıklı dengeli etkileşimi olarak tanımlamaktadır. Aşağıdaki şekilde kurum kimliğinin unsurları ve etkileşimleri gösterilmiştir.



Şekil 10. Kurum Kimliğinin Unsurları ve Etkileşimleri

Kaynak: Kiessling ve Spannagl, 1996: 13.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere kurumsal kimlik; kurumun vizyonu üzerine şekillendirilmiş kurumsal tasarımından, kurumun değerlerini ve amaçlarını da yansıtan kurumsal davranışından, kurumun geçmişini de barındıran çekirdekteki kurum felsefesinden, kurumun iletişiminden ve tüm bu kavramların birbirleriyle etkileşiminden oluşur.

2.1.1. Kurum felsefesi

Kurum felsefesi⁷² bir kurumun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kurumun kuruluşunda ve gelişmesinde kurucuları ve yöneticileri tarafından arzulanan işletme temellerini kapsar (Okay, 2005: 111). Kurum felsefesi; kurumun değer, tutum ve normlarından, amaçlarından ve tarihinden meydana gelmektedir (Kiessling ve Spannagl, 1996: 15). Kurum felsefesi, bir şirketin kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir (Hepkon, 2003: 190). Kurum felsefesi, bir kurumda faaliyet gösteren insanların içe ve dışa yönelik tüm davranışlarının ruhsal

⁷² Kurum felsefesi; ingilizcesi "corporate philosophy".

nedenlerini ve bunların oluşturulmasını kapsamaktadır (Okay, 2005: 61). Kurum felsefesi; kurumun kurumsal davranışını, kurumsal tasarımını ve kurumsal iletişimini derinden etkileyen özelliğe sahiptir.

Kurum felsefesi; yazılı olarak kurumun temel kurallarıyla davranışları yönlendirmek, çalışma ilkelerini belirlemek şeklinde veya sözlü olarak kurumsal düşünce ve davranışın belirleyicisi olarak iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Kurum felsefesinde ortaya çıkan noktalar şu şekilde sıralanabilir (Okay, 2005: 111-112).

- Ekonomik düzen ve kurumun toplumsal fonksiyonuna olan inanç,
- Büyüme, rekabet ve teknik gelişmeye karşı oluşan tutum,
- Kurum ve toplum için kazancın rolü,
- Çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumluluk,
- Kurumun ekonomik faaliyetleri çerçevesinde kabul ettiği kuralları ve davranış normları.

Kurum felsefesi; kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır ve kurum kimliğinin diğer unsurları olan kurumsal davranış, kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim, kurum felsefesi temelinde şekillenmektedir.

2.1.2. Kurumsal davranış

Kurumsal davranış;⁷³ bir kurumda çalışan insanların davranışlarını anlamaya, tutum ve davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını incelemeye, tahminler yapmaya ve insan davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir. Kurumsal davranış; insan davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bireyin kurumdan ne şekilde etkilenerek, davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. Aynı zamanda, kurumların çalışma düzeni, işlerin yapılış biçimi, kurum dışında yer alan çevre ile kurumun etkileşimi ve yönetim sürecinin tüm aşamaları, kurumsal davranışın önemli konuları arasında yer almaktadır (Tutar, 2005: 1). Kurumsal davranış kurumun çalışanlarının tümünün davranış ve tutumları sonucunda oluşur ve kurumun amaç ve değerlerini yansıtır.

⁷³ Kurumsal davranış; ingilizcesi “corporate behaviour”.

Bir kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlarda çeşitli temel bazı davranışlarda bulunur. Bu davranışların hepsi kurumsal davranışın kurum kimliğini etkilediği temel davranış tarzlarıdır. Bu davranış tarzları (Okay, 2005: 201-210);

- a.** Kurumun pazarlama alanındaki kurumsal davranışı; kurumun pazarları, kurumun ürünleri ve kurumun pazarlama iletişimi ile ilgilidir. Kurumun yurt içi ve yurt dışındaki farklı pazarlara farklı davranış tarzları geliştirmesi gayet doğaldır. Kurumun ürettiği ürünleriyle ilgili; ürün tasarımı, ürünlerinin pazardaki konumlandırılması, fiyatı, ambalajlanması, servis koşulları ve ürünlerine yönelik müşteri hizmetleri gibi göstermesi gereken çok sayıda davranış tarzı mevcuttur.
- b.** Kurumun üretim alanındaki kurumsal davranışı; kurumun üretim yöntemleri, üretimlerinin çevresel etkileri, çalışanlarının çalışma koşulları, çalışanlarının ücret ve sosyal hakları gibi alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.
- c.** Kurumun yatırım alanındaki kurumsal davranışı; kurumun yatırımcılarını koruması, yatırımcılarını genişletmesi, yapacağı yatırımlar, yenilikler, eğitim ve araştırma geliştirme yatırımları vb. alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.
- d.** Kurumun dağıtım alanındaki kurumsal davranışı; kurumun dağıtım kanallarının seçimi, dağıtım kanallarının genişliği, dağıtım şirketleri, toptancı ve parakendicileri, satış organizasyonu yönetimi, satış personelinin yetkinliği, yardımcı satış araçları, müşterilerle yapılan satış görüşmeleri, satış sözleşmeleri, ürünlerin tanıtımı gibi alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.
- e.** Kurumun finans alanındaki kurumsal davranışı; kurumun nakit akışı, kurumun sermaye yapısı, yatırımcı ilişkileri, finans sağlayıcılar ve bankalarla ilişkiler gibi alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.
- f.** Kurumun personel alanındaki kurumsal davranışı; kurumun çalışanlarına yönelik yürüttüğü politikalar, çalışanları ile yönetimi arasındaki ilişkiler, kurumun psikolojik ortamı ve iklimi, çalışanlarının gelişimi ve eğitimi, çalışma koşulları, personel planlaması, personel seçme ve işe alma politikaları gibi alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.

- g. Kurumun faaliyet yeri alanındaki kurumsal davranışı; kurumun faaliyette bulunduğu yerlerdeki çevre organizasyonlar, yerel ve ulusal yönetimler, yerel toplum ve doğal çevre gibi alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.
- h. Kurumun işbirliği alanındaki kurumsal davranışı; kurumun işbirliği halinde olduğu endüstriyel ve ticari dernek ve odalar, sivil toplum kuruluşları, yerel ve uluslararası rakipleri, tedarikçileri gibi alanlarda gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir.

Tüm bu farklı temel alanlarda kurumlar; faaliyette bulundukları çevre, içinde bulundukları sayısız değişik durum ve koşullar altında birçok farklı davranış tarzları geliştirebilirler. Fakat bu noktada vurgulanması gereken konu; kurumun ortak bir kurum kimliği oluşturması adına temelde ortak bir davranışın sergilenmesi gerekliliğidir.

2.1.3. Kurumsal tasarım

Kurumsal tasarım;⁷⁴ kurum kimliğini ve imajını oluşturan önemli bir unsurdur. Kurum kimliği; işletmenin iletişimini, kültürünü, vizyonunu, misyonunu, hedeflerini, stratejilerini, ürün ve hizmetlerini, ve örgütün yapısına ilişkin tüm ifadeleri kapsamaktadır. Kurumsal tasarım da, işletmenin rakiplerine göre konumunu ifade eden işletmenin görünen kimliği, sunumu olarak tanımlanmaktadır (Melewar T. C., 2003: 197). Kurumun tasarımı kimliğinin görsel bir yansımasıdır.

Kurumsal tasarım, kurum kimliğinin ve kurum itibarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yazında kurumsal tasarım; kurumun görsel kimliği ya da görünen kimliği olarak da ifade edilmektedir. Kurumun görsel kimliği; kurum kimliğinin temel özelliklerinin görsel araçlarla tasarlanmasıdır (Melewar ve Saunders, 1999: 584). Görsel kimlik; işletmenin örgüt dışından fark edilmesini ve ayırt edilmesini sağlayan görsel sunumudur (Melewar ve Saunders, 2000: 538). Kurumsal tasarım kurumun kimliği ile sosyal paydaşları arasında kalan, paydaşları nezdinde öncül etki yaratan önemli bir unsurdur.

⁷⁴ Kurumsal tasarım; ingilizcesi “corporate design”.

Kurumsal tasarım, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimi olup; marka, tipografi, logo ve diğer işaretlerden oluşan ve kurum kimliğini yansıtan bir unsurdur. Kurumsal tasarımın çıktıları olan ürün ve reklamlar tüketiciler tarafından kurumla ilgili ilk fark edilen öğelerdir. Kurumsal tasarım, kurumun isminden, logosuna, kurum içi ve dışında kullanılan yazılı iletişim araçlarına kadar her türlü görsel öğeyi kapsar (Peltekoğlu, 2005: 375). Özellikle pazarların küresel ölçekte olduğu düşünüldüğünde kurumun çok çeşitli kültür ve sosyo ekonomik yapıya ait birçok paydaşyla iletişimde görsel öğelerin önemi artar.

Kurumsal tasarım; kurumun geneline ilişkin sembollerin ötesinde kuruma ait ürün ve hizmetlerin tasarımından paketlenmesine, tanıtımına ve reklamına, kurum çalışanlarının giyim stillerine kadar birçok görsel öğeyi barındıran bir kavramdır. Dowling, kurumların görsel kimliğini; kurumun ismi, sembolleri, logosu, tipografisi, renkleri ve sloganından oluşan bir çerçevede incelemiştir (Dowling, 2001, pp. 167-170). Tüm bu öğeler birbirlerine uyumlu ve birbirlerini etkiler niteliktedir.

Kurumların isimleri, ait oldukları kurumun itibarını sembolize ederler. Kurumun ismi, kurumun hedef kitlesiyle arasındaki anlamlı bir ilişki noktasıdır (Ural, 2005: 101). Kurumun ismi; kurum dışındakilere kurumun varlık nedeni, ürün ve hizmet kalitesi gibi bazı konularda ipuçları vermektedir. Kuruma verilecek isim ve bu ismin ifade ediliş biçimi paydaşlar üzerinde psikolojik etkiler yaratmaktadır. Samimi, güven veren kurum isimleri, kurumun ürün ve hizmetleri için kurumun paydaşları nezdinde kalite ve güvenilirlik gibi kavramları çağrıştıracaktır (Fombrun, 1996: 43-45). Kurum ismi; kurumu rakiplerinden ve benzerlerinden ayırtıran, hukuki olarak korunan ve kurumun paydaşlarınca fark edilmesini sağlayan en önemli unsurdur.

Kurum işaretleri, kurumun sembolleri ve logosu da kurumun rakiplerinden hukuki olarak korunmasını ve fark edilebilir olmasını sağlamaktadır. Logolar; şirket isminin özel bir şekilde yapılan sunumu olarak adlandırılabilir (Ural, 2005: 104). Logolar, kurum kimliğine değer yaratan unsurlardan birisidir. Kurumun logosu, işletme paydaşlarınca biliniyor ve kurumu hatırlatıyor ise, logo kuruma değer katabilmiştir (Van Riel ve Van Den Ban, 2001: 429). Hatta bazı durumlarda kuruma ilişkin sembol ve logo kurumun isminin önüne geçerek kuruma ait belirleyici ve ayırt edici özellik taşıır.

Tipografi; yazı aracılığıyla iletişimdir. Kurumun seçeceği yazı tipi ve baskı için kullandığı malzemeleri, kurumun görsel kimliği için bir karakteristik oluşturur. Örneğin bir kuyumcunun seçeceği yazı tipi ve kullandığı malzeme, o kuyumcu işletmesinin kimliğini etkileyecektir. Bu kurumun şık ve zarif olarak algılanabilmesi için kurumun zarif karakterlerden oluşan bir yazı tipi seçmesi ve basımında parlak renk ve metaller kullanması, bu kurumun anlatmak istediği şık ve zarif kimliğini ve istediği imajı oluşturmaya yardımcı olabilecektir (Okay, 2005: 145-146). Kurumun kullandığı yazı tipi de logosu gibi kurumsal kimliğini yansıtmada önemli bir etkiye sahiptir.

Renkler, dikkat çekmek ve duyguları etkilemek açılarından önemli güce sahiptir. Renkler, bireyler üzerinde değişik duygu ve algıları harekete geçirir (Ural, 2005: 105). Renk, görsel kimliğin oluşmasında önemli ve anlamlı bir unsurdur. Renk bilimi alanındaki araştırmalara göre, renklerin ve renklerin yarattığı fizyolojik ve psikolojik etkileri arasında yakın bir ilişki vardır. Bu araştırmalara göre her renge yüklenen farklı anlamlar ortaya çıkmıştır. İşletmenin hedef kitlesinde yaratmak istediği etkiyi dikkate alarak uygun renk seçimi ve bu renkleri logo ve sembollerinde kullanması, başarılı bir görsel kimlik oluşturmada önemlidir (Okay, 2005: 136). Renklere atfedilen anlamlar ve yarattığı etkileri kültürden kültüre farklılık gösterebileceğinden, kurumsal tasarımda bu durumun göz önünde bulundurulması gereklidir.

Kesin ve net hatırlanan sloganlar kurum kimliği içinde önemli bir yere sahiptir. Sloganlar, kurumun vizyon ve misyonunu hem örgüt içinde, hem de örgüt dışındaki paydaşlara aktarılması, kurumun istediği mesajları taşıması, kurumun hedefleri ve yönü hakkında ipuçları vermeleri açılarından etkili kurumsal tasarım araçlarıdır (Ural, 2005: 105). İyi oluşturulmuş sloganlar kurumun pazarlama iletişiminde kullanacağı reklam ve tutundurma faaliyetlerini destekler, başarısını artırıcı nitelikte olur.

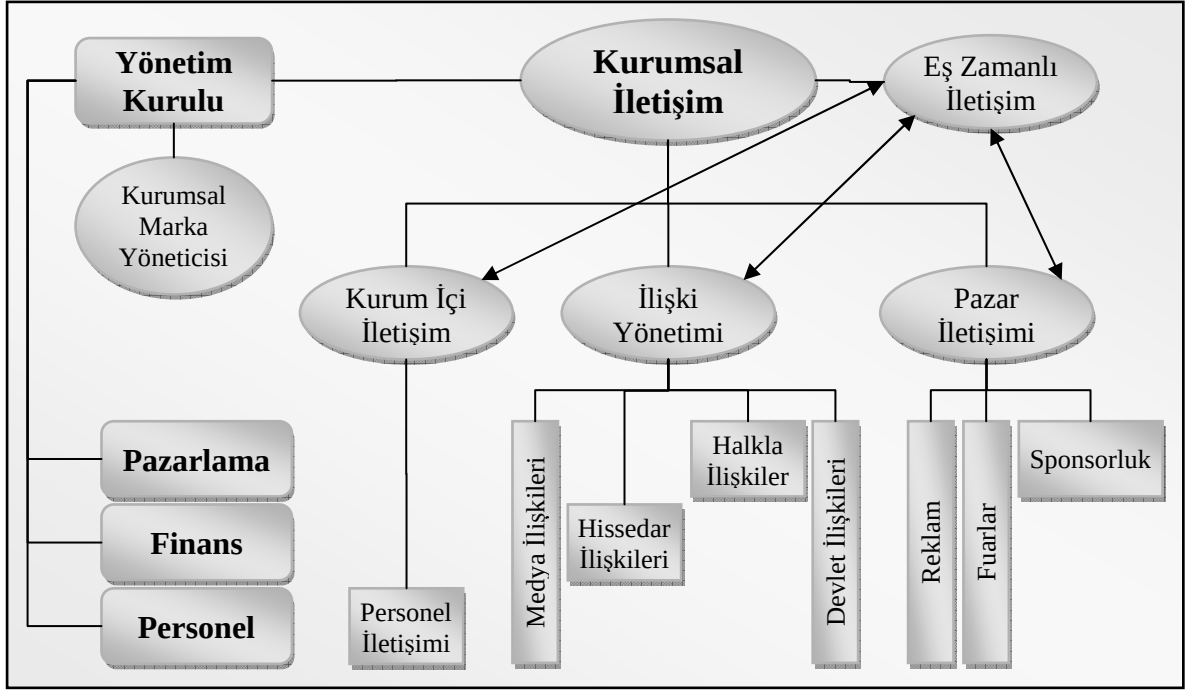
2.1.4. Kurumsal iletişim

İletişim, en basit anlamıyla, bir bilginin, mesajın gönderilmesi ve bir alıcı tarafından değerlendirilmesidir (Okay, 2005: 158). Kurumsal iletişim;⁷⁵ kurumun kimliğini paydaşlarına aktarma çabaları, kurumun paydaşlarının algılarını etkilemek amacıyla yaptığı tüm içsel ve dışsal iletişim faaliyetleridir (Melewar T. C., 2003: 197). Dolphin

⁷⁵ Kurumsal iletişim; ingilizcesi “corporate communication”.

(2003: 5); kurumsal iletişimi; kurumun stratejik amaçlarına ulaşmak için kurumun paydaşlarıyla geliştirdiği uzun soluklu iletişim olarak tanımlamakta ve kurumsal iletişim eksikliğinin rekabeti zayıflatıcı etkisi olduğunu savunmaktadır. Aynı şekilde kurumun geliştireceği başarılı iletişim rekabet açısından üstünlük sağlayacaktır.

Kurumsal iletişim; kurum imajının ve itibarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Forman ve Argenti (2005: 248) kurumsal iletişimi, şirketin sesi olarak şirketin kendisine ilişkin paydaşlarına sunduğu imajlar olarak tanımlamaktadır. Gray ve Balmer (1998: 699-700) kurumsal iletişimi; kurumun kimliğini farklı araçlarla paydaşlara iletmek amacıyla geliştirdiği formel ve informel mesajların tümü olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle, kurumsal iletişim kurumsal kimlik ve kurumsal itibar arasındaki arayzdir ve geleneksel olarak halkla ilişkiler olarak adlandırılan faaliyetlerden çok daha fazlasını kapsamaktadır. Kurum ismi ve markaları, logolar ve benzeri tasarımların tümü, kurum tarafından yapılan formel açıklamalar, medya ilişkileri, kurumun işleyişi esnasında paydaşlarla girişilen tüm etkileşimler birer kurumsal iletişim faaliyeti olarak değerlendirilmektedir. Aşağıdaki şekil kurumsal iletişimi, çeşitli paydaşlar arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin çok yönlülüğünü ve iletişim fonksiyonlarının kurumun alt fonksiyonlarıyla ne kadar i içe olduğunu göstermektedir.



Şekil 11. Kurumsal İletişim ve Çeşitli Paydaşlar Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Einwiller ve Will, 2002: 107.

O’Conner, kurumsal itibarın şekillendirilmesinde paydaşlarla girişilen kurumsal iletişim faaliyetlerinin etkili olduğunu ifade etmektedir (O’Connor, 2001: 54). Yine benzer bir ifadeyle Fombrun ve Van Riel, güçlü bir kurumsal itibara sahip olan firmaların bu başarısında kurumsal iletişimin payının büyük olduğunu ifade etmektedir (Fombrun ve Riel, 2004: 185). Bu görüşlerden de yola çıkarak güçlü bir kurumsal itibarın oluşum ve şekillenmesinde kurumsal iletişim fonksiyonunun önemli bir yeri olduğu bir gerçektir.

2.2. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj⁷⁶ kavramının tanımlanmasında kurumsal kimlik kavramının tanımındaki farklı bakış açıları etkili olmuştur. Bir kurumun kurumsal kimliği, kurumsal imajını da oluşturmaktadır. İki kavram arasındaki belirgin farkı belirlemek gerekirse; kurumsal imaj, kurumun hedef kitleleri tarafından algılanan resmidir ve ait olduğu kurumu düşündürür. Diğer taraftan kurumsal kimlik fizikseldir ve ait olduğu kurumu ve kurumun hangi yollarla kendisini tanıttığını gösterir (Ak, 1998: 20). Kurumsal imaj; kurum kimliğinin çalışanlar, hedef grupları ve kamuoyu üzerindeki etkileridir, ve kurum

⁷⁶ Kurumsal imaj; ingilizcesi “corporate image”.

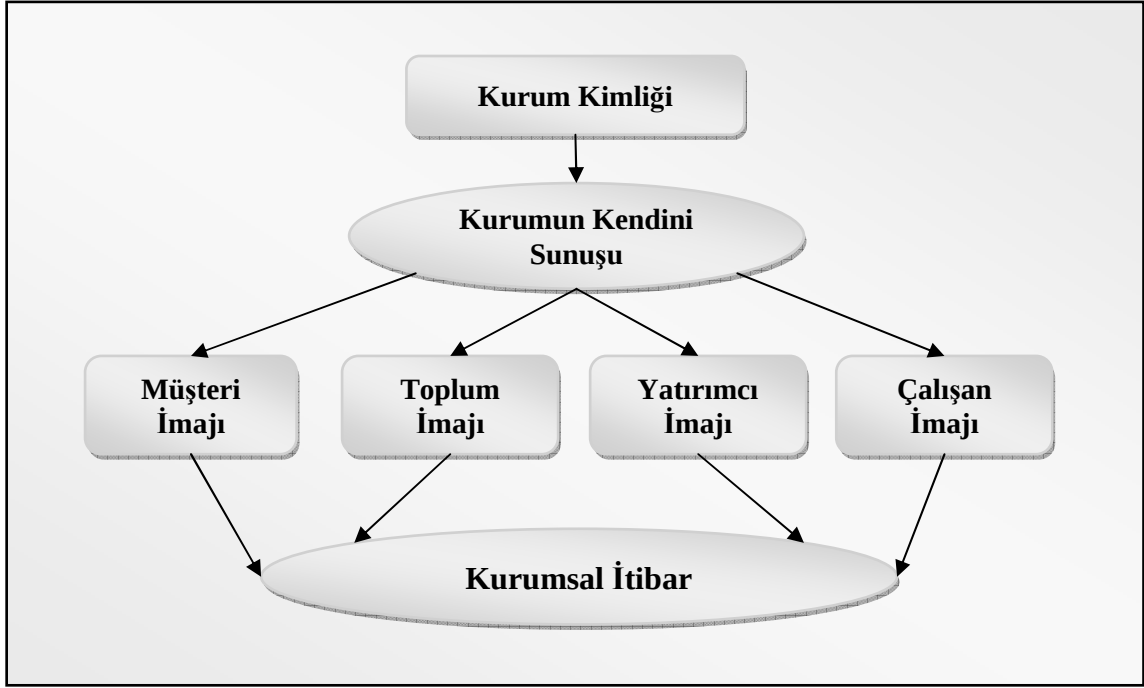
hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlılığı ve kurumun diğer kurumlarla karşılaştırılabilirliği gibi temel noktaları kapsamaktadır (Okay, 2005: 245). Özetle kurumsal imaj, kurum kimliği geliştirme çabalarının neticesinde oluşan paydaşları üzerinde yarattığı etkidir.

Davies ve diğerleri (2001: 113-114); başta müşteriler olmak üzere, kurum dışındaki paydaş gruplarında oluşan kuruma yönelik görüş düşünce ve algılamaların tümü kurumsal imaj olarak adlandırmaktadırlar. Buna göre imaj bireysel düzeyde oluşan bir olgudur ve kurumun paydaş gruplarını oluşturan bireylerin her birinin zihinlerinde oluşan algılarına bağlı olarak farklılaşır. Dolayısıyla, paydaş gruplarını oluşturan farklı bireylerin zihinlerindeki algılama düzeylerine bağlı olarak birbirinden farklı imajların oluşması mümkündür. Kuruma ilişkin ortak ve genel bir imajın oluşturulma çabası olarak kurumsal itibar yönetimi kavramı bu noktada etkili olmaktadır.

Jefkins'e göre kuruma ilişkin farklı imajların oluşmasının en önemli nedenlerinden biri, kuruma yönelik algılamaların hedef kitlelerin bilgi ve deneyim düzeylerinden kaynaklanmaktadır. Paydaşların kuruma yönelik farklı düzeylerdeki bilgi birikimleri ve kurumla yaşadıkları farklı deneyimler, kuruma yönelik algılamalarının da birbirinden farklı olmasına yol açmaktadır. Herhangi bir kurum çalışanı, bir tüketici ya da kurumsal bir yatırımcının; çalışma koşulları, ürün kalitesi ya da hisse senedi değeri gibi farklı unsurlara bağlı olarak kuruma yönelik farklı algılamalarının oluşması doğaldır. Örneğin ağır çalışma koşullarından dolayı çalışanların kuruma yönelik imaj algılamaları olumsuz olabilirken, kurumun ürünleriyle olumlu deneyimler yaşayan tüketicilerin algıladıkları olumlu ürün imajı sonucunda kurumsal imaj algılamaları da olumlu olabilmektedir. Sonuç olarak paydaşların kurumla ilgili bilgi düzeyleri ve yaşadıkları farklı deneyimler, kurumsal imajın oluşumunda büyük öneme sahiptir. Paydaşların kurumla ilgili yeterince bilgi sahibi olamamaları, veya yanlış bilgilendirilmeleri, veya kurumla yaşadıkları herhangi bir olumsuz deneyim sonucunda kuruma ait olumsuz bir imaj oluşturmaları kaçınılmazdır. Bu noktada, kurumlara düşen ana görevlerden biri bilgi eksikliği olan ve kurumla ilgili olumsuz deneyimler yaşayan paydaşların kurumla ilgili olarak açık ve net bir biçimde bilgilendirilmesi ve zaman kaybetmeden bu kesimlerin güveninin tekrar kazanılmasıdır (Jefkins, 1995: 321-322). Aksi takdirde kurumun itibarı zedelenecektir.

Dutton ve Dukerich de kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarını karşılaştırmalı olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre; kurumun kimliği kurum üyelerinin kurumun karakterinin ne olduğuna dair inancıdır, kurumun imajı ise kurum üyelerinin ve kurum dışındaki toplumun kurumu diğer kurumlardan ayırt ederken kullandıkları inanç ve düşüncelerdir. Kurumsal imaj itibardan farklıdır: itibar dışarıdakilerin örgütle ilişkilendirdikleri gerçek değerlerdir, fakat imaj örgüt içindekilerin dışarıdakilerin düşüncelerine ilişkin değerlendirmeleridir (Dutton ve Dukerich, 1991: 547). Karşılaştırma çabalarına rağmen bu kavramları birbirlerinden kesin sınırlarla ayırmak ve birbirleri üzerinde oluşturdıkları etkileri göz önünde bulundurmamak mümkün değildir.

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve itibar kavramlarını daha iyi anlayabilmek adına aralarındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamak mümkündür. Kurumsal imaj bireyin kuruma ilişkin inançları ve düşünceleri, genel bir ifadeyle kurum paydaşlarının kuruma ilişkin algılamalarıdır. Kurumsal kimlik kurumun kim ve ne olduğu, genel bir ifadeyle kurumun paydaşlarına kendini sunma biçimidir. Kurumlar paydaşları nezdinde kimliklerine bağlı olarak rakiplerinden farklı ve olumlu imaj oluşturabilirlerse, güçlü bir itibar da oluşturmuş olacaklardır (Dowling, 2004: 21). Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi Fombrun, kurumsal itibarı bir sonuç olarak genelleyerek aşağıdaki şekilde açıklamıştır.



Şekil 12. Kurum Kimliğinden Kurumsal İtibara

Kaynak: Fombrun, 1996: 37.

Fombrun’a göre (2003: 14-15); bir şirketin birçok imajı vardır, ancak sadece bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net bir değerlendirmesidir. Fombrun ayrıca (1996: 37), imajın kurum tarafından oluşturulduğunu belirtmektedir. İmaj kurumun dışarıdan nasıl algılandığıdır ve bu algılama kurum tarafından sağlanan bilgiye dayalıdır. Fombrun’a göre; kurumsal imaj bazı durumlarda kurumun kimliğini doğru bir biçimde yansıtmaktadır. Ancak çoğu durumda dış faktörlerin de etkisiyle imaj çarpıklaşır ve zaman içerisinde kurum kimliğinden uzaklaşıp bir kısmı tutarlı, bir kısmı tutarsız, farklı imajları oluşturabilmektedir. Bunun sebepleri olarak; kurumların paydaşlarını reklam ve benzeri sunum teknikleriyle etkilemeye çalışması, ve kurum çalışanlarının iş arkadaşlarına, analistlere ve medya temsilcilerine verdikleri bilgiler sonucu ortaya çıkan dedikodular sayılabilir. İyi bir kurumsal itibar yönetimi, bu olumsuz etkileri giderebilir nitelikte olmalıdır.

Yazında kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarının ilişkisiyle ilgili; iki kavramın benzerliğine dayanan ve iki kavramın farklılığına dayanan iki ayrı yaklaşıma rastlanır.

Benzerliğe dayalı düşünce yaklaşımında kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları birbirlerine yakın, hatta eş anlamlı iki kavram olarak ele alınırken; farklılığa dayalı düşünce yaklaşımında, bu kavramlar birbirinden farklı iki kavram olarak kabul edilmekte ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler de kendi aralarındaki etkileşim boyutu doğrultusunda ele alınmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001: 25). Bu düşünce yaklaşımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişisini Ele Alan Farklı Yaklaşımlar

Düşünce Yaklaşımları		Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj Kavramları Arasındaki İlişki
Benzerliğe Dayalı Düşünce Yaklaşımları	Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates ve Mc Daniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967; Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986, 1993; Dutton vd., 1994	Kurumsal İtibar = Kurumsal İmaj
Farklılığa Dayalı Düşünce Yaklaşımları	1. Bakış Açısı	Brown ve Cox, 1997; Brown ve Dacin, 1997; Grunig, 1993; O'Sullivan, 1983; Seamons, 1998
	2. Bakış Açısı	Mason, 1993
	3. Bakış Açısı	Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun 1996; Fombrun ve Shanley, 1990; Gray ve Balmer, 1998; Rindova, 1997; Markwick ve Fill, 1997; Saxton, 1998

Kaynak: Gotsi ve Wilson, 2001: 25.

Benzerliğe dayalı düşünce yaklaşımındaki araştırmacılar, özellikle 1960 ve 1970'li yıllarda, kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarını eş anlamlı görüp, daha çok kurumsal imaj kavramına odaklanmışlardır. Bu dönemde Martineau kurumsal imajı, müşterilerin kurumla ilgili olarak zihinlerinde varolan işlevsel öğeler ve psikolojik sembollerin tümü olarak ifade etmiştir. Kennedy ise kurumsal imajı kurumsal itibarla eşdeğer olarak ele alıp, müşteriyi kurumla ilgili olarak uyaran değerler bütünü olarak

tanımlamıştır. Bu dönemde araştırmacıların kurumsal imaj araştırmalarına yönelmelerinin temel nedeni, bu kavramın o yıllarda popüler olması ve aynı şekilde kurumsal itibar kavramının 1960 ve 70'li yıllarda yazında yaygın olarak kullanılmamasıdır (Gotsi ve Wilson, 2001: 25-26).

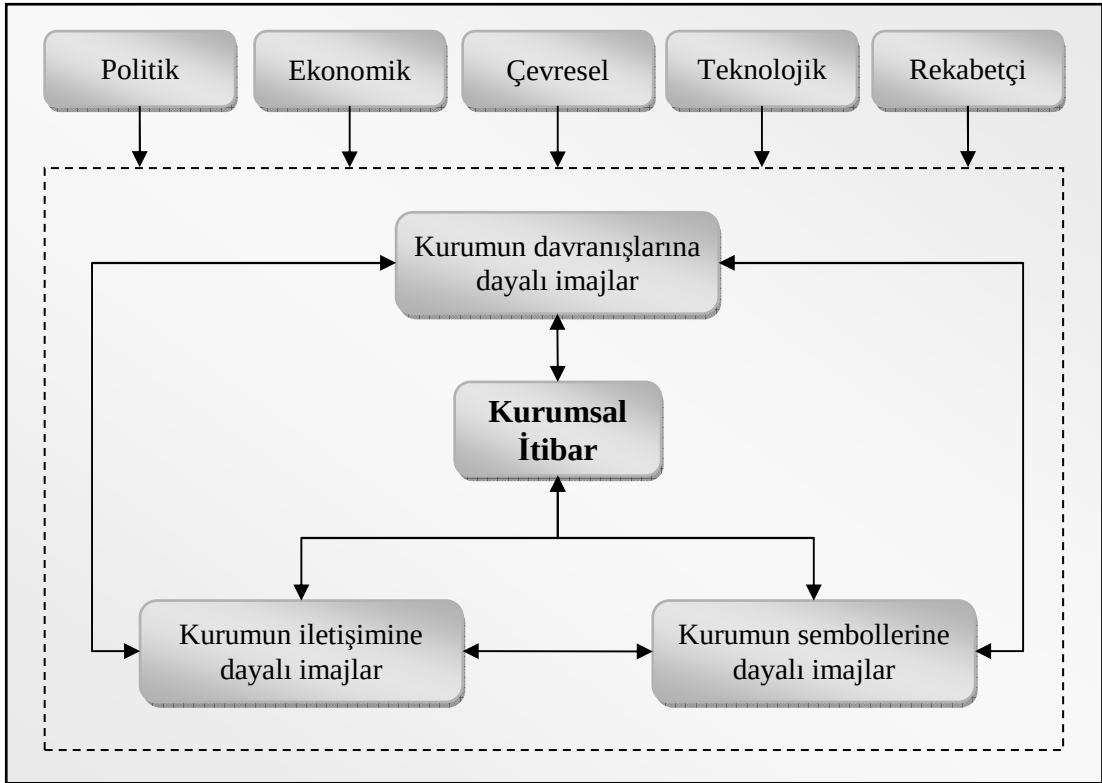
Farklılığa dayalı düşünce yaklaşımında kurumsal itibar ve kurumsal imaj birbirinden farklı kavramlardır. Bu yaklaşımın üç temel bakış açısı vardır. Bunlardan birincisi, bu iki kavramı birbirinden tamamen farklı olarak kabul eden görüştür. Bu görüş, kavramların birbirleriyle olan ilişkisini de reddetmektedir. Bu yaklaşım içindeki ikinci ve üçüncü bakış açılarıysa, bu iki kavramın ilişki içinde olan ve birbirlerini etkileyen kavramlar olduğunu öne sürmektedir. İkinci bakış açısında, kurumsal itibar, kurumsal imajı şekillendirirken; üçüncü bakış açısına göre, kurumsal imaj, kurumsal itibarı etkilemektedir (Gotsi ve Wilson, 2001: 26-27). Çalışmada benimsenen yaklaşım bu üçüncü yaklaşım olan kurumsal imajın kurumsal itibarı etkilediği ve itibarın bir sonuç olduğu yaklaşımıdır.

Markwick ve Fill (s. 398), 1997 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarının sınırlarını çizerlerken, kurumsal itibarı kurumsal imaja kıyasla daha kalıcı ve değişime karşı daha dirençli olarak tanımlamışlardır. Buna göre kurumsal itibar, ancak kurumun uzun dönemdeki faaliyetleri doğrultusunda şekillenirken, kurumsal imaj ise örgütsel değişimler ve uygulanan iletişim programları sayesinde kolaylıkla değişime uğrayabilmektedir. Fakat kurumsal imajdaki olumsuz değişimlerin kurumsal itibarı da zedeleyeceği göz önünde bulundurulması gereken bir gerçektir.

Gotsi ve Wilson (2001: 27-28), kurumsal imajın oluşum sürecini kavramsallaştırırken imajı, bir kişi ya da grubun herhangi bir nesne karşısındaki inanç, tutum ve izlenimleri olarak tanımlamışlardır. Toplumun kuruma karşı tutumları ve kurumsal itibar, toplumun farkındalık düzeyine de bağlı olarak, kurumun kurumsal imajını belirlemektedir. Kurumsal itibarın, kurumsal imajın sadece bir boyutu olduğunu düşünen Mason da bu görüşü desteklemektedir.

Farklılığa dayalı düşünce yaklaşımının ikinci ve üçüncü bakış açıları dikkate alındığında, bu iki kavram arasında iki yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek

mümkündür. Bu ilişkide, paydaşların şekillendireceği kurumsal imajların, kurumun geneline yönelik değerlendirmelerden oluşan kurumsal itibardan etkilenebileceği varsayılırken, aynı şekilde kurumun kurumsal itibarının da, paydaşlar tarafından oluşturulan kurumsal imajlardan geniş olarak etkilenebileceği düşünülmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001: 28). Aşağıdaki şekil kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 13. Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj İlişkisi

Kaynak: Gotsi ve Wilson, 2001: 29.

Bir çok kuramcı, kurumsal itibar ile kurumsal imajın farklı, fakat birbirleri ile ilişkili kavramlar olduğunu düşünmektedirler. Buna göre bir kurumun kurumsal itibarı, paydaşlarının sahip olduğu kurum hakkındaki imajı etkilemektedir. Benzerliğe ve farklılığa dayalı düşünce yaklaşımlarının oluşturduğu yazın gözden geçirildiğinde, kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarının birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğu açık bir biçimde görülmektedir.

2.3. Kurum Kültürü

Kurum kültürü;⁷⁷ davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı etkileyen ve etkilenen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurumun misyonu, vizyonu, amaçları, faaliyette bulunduğu ortamdan ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan çıkan kurum kültürü, kurumun tüm paydaşlarını ilgilendirir. Kurum kültürü, o kurumda çalışan insanların davranışlarını etkileyebilmekte, kurumun neyi temsil ettiğini, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, ortaya çıkan problemleri nasıl ele aldığını kapsamaktadır (Okay, 2005: 212). Kurum kültürü kurumun kişiliğini etkileyen önemli bir kavramdır.

Schein'e göre kültür (1984: 3-16); “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır”.

Kurumsal kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Kurumsal kültür kurumun yöneticileri tarafından etkilenen güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan ve Fleenor, 1988: 414). Kurum kültürü, kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır, bir denge kaynağı olarak kurum üyelerine güvenlik algısı sağlar ve çalışanların verimini artırıcı rol oynayarak kurumun başarısına katkı sağlar (Şimşek ve Fidan, 2005: 27). Uyumlu bir kurumsal kültürde, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı yüksek olacaktır.

Kurum kültürü, kurum çalışanlarına kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissederler, kurumsal aidiyet ve sadakat duyguları gelişir kurumla bütünleşmeleri sağlanır. Kurum kültürü, kurumsal belirsizlikleri ortadan kaldırarak, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarını sağlar. Kurum kültürü, önceden bilinen kural, kaide, normlar aracılığıyla kurum çalışanlarının güven içinde iş tatmini bulacakları huzurlu bir çalışma ortamı

⁷⁷ Kurum kültürü; ingilizcesi “corporate culture”, “organizational culture”.

sağlar. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kurumun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine de katkıda bulunur (Okay, 2005: 226). Güçlü bir kurum kültürü çevreye karşı da olumlu mesajlar sağlayarak imajın yapılandırılmasında rol oynar.

Kurum kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem anlayışı esas oluşturmaktadır. Kurum; içinde yaşadığı, girdi sağlayarak çıktıklarını sunduğu toplumun bir alt sistemi durumundadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile kurum kültürü arasında sistem-alt sistem ilişkisi mevcut olup bu iki olgu birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Hofstede (1991) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada; toplum kültürü ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan ve farklı kültürlerde çalışma hayatı değerlerinin ne yönde geliştiği, çalışanların motivasyon ve beklentilerindeki farklılıkların hangi unsurlardan kaynaklandığı konularında önemli bulgular sağlanmıştır. Toplumsal kültürlerle ilişkin bu genel bulgular şirketlerin kurumsal kültürlerinin oluşumunda da etkili olduğu gerçeğini göz önüne çıkarmıştır.

Kurum kültürü de kurumsal itibar gibi, kurumun görünmeyen değerleri arasında yer alır ve kuruma rekabet üstünlüğü yaratır (Michalisin, Smith, ve Kline, 1997: 361). Fombrun (1996: 277); kurumsal itibarın, kurumsal kimliğin üzerine yapılandırıldığını; kurumun değerleri, iletişimi, kültürü de kurumun kimliğini oluşturduğunu söylemiştir. Yazar, kurum kimliğinin kendilik⁷⁸ kavramını karşıladığını, kurumun kendini nasıl değerlendirdiğini ve anlattığını, kurum kimliğinin; kurum kültürünü, karakterini, kişiliğini ifade ettiğini belirterek kurum kimliğinin kurum kültürünü kapsayan bir kavram olarak değerlendirmiştir. Kurumsal kimliğin, o kurumu oluşturan bireylerin kültüründen ve kurumun genel olarak kurumsal kültüründen etkilenmesi bu kavramların etkileşiminin doğal sonucudur.

Fombrun'dan farklı olarak bazı araştırmacılar, kurum kültürünün kurum kimliğini kapsadığını savunmaktadırlar. Kurum kültürü ve kimliği, kurumun kim olduğunu cevaplamaktadır. Kimlik; kurumun yaşadığı deneyimleri ve kültürel değerlerinin etkisiyle kendisini nasıl tanımladığını ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ifade etmektedir. Kurumun kültürü; kurumun anlamını oluşturan genel sisteme ilişkin kurallar

⁷⁸ Kendilik; ingilizcesi "self-concept".

bütünüdür. Kurum kimliği ise, kurumun bağlı bulunduğu sosyal sistem içerisinde kim olduğunu tanımlayan bir kavramdır (Fiol, Hatch, ve Golden-Biddle, 1998: 56-57). Bu bakış açısına göre kurum kimliği, kurum kültüründen etkilenen bir kavramdır ve kurumun kültürü ile ait olduğu sosyal sistem tarafından şekillenmektedir.

Kurum kimliği ve kurum kültürü arasındaki bir diğer ilişki de; her iki kavramın açıklanmasında sembollerden faydalanılmasıdır. Semboller; kurum kimliği için bir araçtır ve kuruma kendilik oluşturarak farklılaşmasını sağlamaktadır. Kurumsal itibarı oluştururken kurum kimliğini yansıtan sloganlar, görsel logolar, isimler gibi iletişim araçları kullanılır ve kurumun ne olduğuna ilişkin soruların yanıtlanması amaçlanır. Semboller; kurum kültüründe ise kuruma ilişkin duyarlılık, yakınlık, aidiyet, samimiyet ve birliktelik kurmak amacıyla kullanılmaktadır (Fiol, Hatch, ve Golden-Biddle, 1998: 56-57). Her iki kavram için de iletişim aracı olarak semboller önemli etkiye sahiptir.

Kurum kimliği ve kurum kültürü; kurumların diğer kurumlardan ayırt edilmesinde ve paydaşlara anlatılmasında önemli bir yere sahiptir. Kurumsal itibarı oluşturan kurum iletişimi ve davranışı, kuruma ilişkin değerlerle oluşmakta ve kurumun toplumda yaratacağı imajını şekillendirmektedir (Çiftçioglu, 2008: 27). Aynı şekilde kurumsal itibar, kurum kültürü ve kurum kimliği üzerine yapılanmaktadır.

2.4. Kurumsal Marka

Kurumsal marka⁷⁹ kurumsal itibarı oluşturan unsurlardan biridir. Yazında kurumsal marka ile kurumsal itibar kavramlarını eş anlamlı olarak değerlendiren çalışmalar vardır. Kitchen ve Laurence; kavramların aynı anlamı taşıdığını ve aralarındaki tek farkın pazarlama yazını ile yönetim yazınındaki tanım farkından geldiğini savunmaktadır. Yazarlara göre kavram; pazarlama yazınında kurumsal marka, yönetim yazınında da kurumsal itibar olarak tanımlanmıştır (Kitchen ve Laurence, 2003: 110). Fakat kurumsal marka ve kurumsal itibar arasında içerik bakımından farklılıklar olduğunu ileri sürenler de vardır. Bickerton’a (2000: 44) göre kurumsal marka, kurumsal itibara göre daha geniş bir kavramdır ve itibarın kurumsal markanın dört parçasından biridir. Yazara göre kurumsal marka dört pazarlama bileşeni tarafından oluşur. Bunlar; itibar, ürün ve servis performansı, ürün markası ile müşteri portföyü ve

⁷⁹ Kurumsal marka; ingilizcesi “corporate brand”.

iletişim ağıdır. Diğerk taraftan kurumsal markanın kurumsal itibarın bir parçası olarak gören çalışmalar da vardır. Fan (2005: 347), “kurumsal marka kurumsal itibarın temel parçasıdır” ifadesini kullanarak kurumsal itibara daha geniş bir anlam yüklemiştir. Çalışmada benimsenen yaklaşım da kurumsal markanın kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir role sahip olduğu fakat itibarı tek başına kapsayıcı niteliğı olmadığı yaklaşımdır.

Marka bir kuruma veya o kurumun ürün ve servislerine yönelik geliştirilmiş tüm bilişsel, algısal ve duygusal yönlerinin tümüdür. Kurumsal marka; kurumun ürün ve hizmetlerine daha yüksek seviyede bir anlam ve ifade katarak paydaşları nezdinde değerini yükseltmektir (Aaker, 1996: 10). Bu durumda kurumun itibarı da güçlenecektir.

Marka kuruma bir çok alanda değer yaratır (Okay, 2005: 135):

- Dikkat uyandırarak algılanabilirliğı sağlar,
- Kurum ismini, mesajlarını iletir; anlık anlaşılabilirlik sağlayarak içerik oluşturur,
- İstekler uyandırır, davranışları tetikler, paydaşlar üzerinde güdüleme oluşturur,
- Kurumun tanınılırlığına, farklılığına katkıda bulunur, yıpranmaya karşı dayanıklılık oluşturarak öğrenebilirlik zemini hazırlar,
- Kurumun bir kimliğı sahip olmasını, inandırıcı olmasını, müşterileriyle ilişki kurmasını sağlayarak kuruma özgü işaret kişiliğı oluşturur,
- Sosyal bir rol oynar ve kuruma statü sunar,
- Kurumun tarihi bağlarını, yenilikçiliğini, güncelliğini, gelecek perspektifini kapsayarak zamansal boyutta iletişim sağlar,
- Kurumun kültürel unsurlarını sergiler.

Kurumsal itibar ile kurumsal marka yakından ilgili kavramlardır. Bir kurumun başarılı olabilmesi marka değerinin artmasıyla birlikte kurumsal itibarının da yükselmesiyle olabilir. Dünyanın en önemli markalarından biri olan Amazon.com, FinancialTimes ile Price Waterhouse Coopers’ın gerçekleştirdiğı “Dünyanın en Saygı Duyulan Şirketleri, 2002” araştırmasında en iyi 50 listesine girememiştir. Ancak bu durum iyi bir marka ile iyi bir itibarın birlikte olmayacağıının bir göstergesi olamaz. Aynı araştırmada en saygı duyulan 6 şirket arasındaki 4 şirket; Coca-Cola, Microsoft, IBM ve GE, Interbrand’ın

“En Değerli Küresel Markalar, 2001” listesinde ilk sıralarda yer almışlardır. İyi bir marka, insanlarda kurumlarla ilgili hayranlık oluşturarak, itibarı desteklemektedir (Fombrun, 2003: 12). Bu sonuçlardan hareketle, kurumsal markanın kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir role sahip olduğu, fakat markanın tek başına güçlü bir itibar oluşturmada yeterli olmadığı görüşü sonucuna varılabilmektedir.

Bir kurum birçok farklı imaja ve markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise, kurumun tüm paydaşları için çekiciliğine işaret eder. Kurumsal itibar, insanların kurumla ilgili algılarında bulunan birçok imajı birleştirir ve kurumsal düzeye taşır (Dörtok, 2004: 59). Kurumsal itibarı kurumsal markadan ayıran bir diğer fark ise, markanın kurumsal itibara göre daha dar bir paydaş kesiminde, müşterilerde, etkili olmasıdır. Marka, müşterilerin belirli bir isim taşıyan ürün ve hizmetlere ilişkilendirdikleri kalite ve değere daha fazla ödeme yapmaya razı olabilecekleri temeline dayalıdır. Kurumsal itibarın oluşumunda ise, kurumsal markanın ötesinde, kurumun tüm paydaş gruplarının algısı devreye girmektedir.

3. İşletmelerde Kurumsal İtibar Yönetimi

İçinde bulunduğumuz iletişim çağında kişilerin bilgiye ulaşabilmeleri beklentilerini arttırmakta, satınalma kararlarına ilişkin bilinci etkinleştirmektedir. Kurumların günümüz ekonomik koşulları içersinde rakipleri arasından farklılaşarak rekabette üstünlük sağlamaları yönetimde yeni yaklaşımları benimsemelerine bağlıdır ve itibar yönetimi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Kurumların olumlu bir itibara sahip olabilmesi, paydaşlarıyla geliştirdiği iyi ilişkilere bağlıdır. Günümüzde toplumun birçok kesiminde; etik değerler, dürüstlük, şeffaflık gibi kavramlar önem kazanmıştır. İtibarı oluşturmak, yönetmek, güçlendirmek ve korumak önemli bir yönetsel işlev halini almıştır.

Kurumsal itibarın yaratılması, korunması ve yönetilmesine yönelik yatırım değeri oldukça yüksektir. Bunun yanı sıra kalite ve tüketicilerin gerçek değer bilinci her geçen zaman yükselirken, itibar yaratmak ve onu korumak giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin iletişim faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri, işletmeye güçlü bir itibar yaratılması, bu itibarın yönetilmesi ve korunması olmaktadır. Çağın

küresel iletişim çağı olması ve yeni iletişim teknolojilerinin geliştiği bu ortamda işletmelerin yeni bir dönüm noktasına girmiş olduğu göz ardı edilmemeli ve itibarın ele alınış şekline dikkat edilmelidir (Barnett, Boyle, ve Gardberg, 2000: 102). Tahsis edilen itibarın korunması, yani etkili bir biçimde yönetilebilmesi gereklidir.

İtibar yönetimi, işletmenin sağlam bir kurumsal imaj oluşturulması ve elde ettiği bu gücü sürdürebilmesi anlamına gelir ve hassas bir süreç olma özelliğine sahiptir. Hedef paydaş grupları işletmenin saygın ve güvenilir olduğu konusunda bir yargıya varmadığı sürece işletme itibarlı olmaz. Paydaşlar, kendi algılamalarına göre işletmeye dair bir bakış açısı oluşturur ve işletmeleri çevreye yönelik duyarlılığından, çalışanlara yönelik uygulamalarına kadar tüm faaliyetlerinden sorumlu tutarlar (Howard, 1998: 17). Paydaşların işletmeyle ilgili bilgileri ve algıları sonucunda işletmeye yönelik net sonuçlara varması itibar yönetiminin, işletmenin sürdürülebilir rekabet gücü açısından ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarır.

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal itibar kavramının anlaşılmasında önemli bir yere sahip olan paydaş kavramı incelenecek ve kurumsal itibarla ilişkisi vurgulanacak, kurumsal itibarın oluşumu açıklanacak, kurumsal itibar yönetim süreci anlatılacak ve son olarak kurumsal itibar için çok hassas olan itibar riski kavramı ve yönetimi, ve itibarın en fazla zedelenme olasılığının bulunduğu dönemler olan kriz dönemleri ve kriz yönetimine değinilecektir.

3.1. Kurumsal İtibar ve Paydaş Kavramı

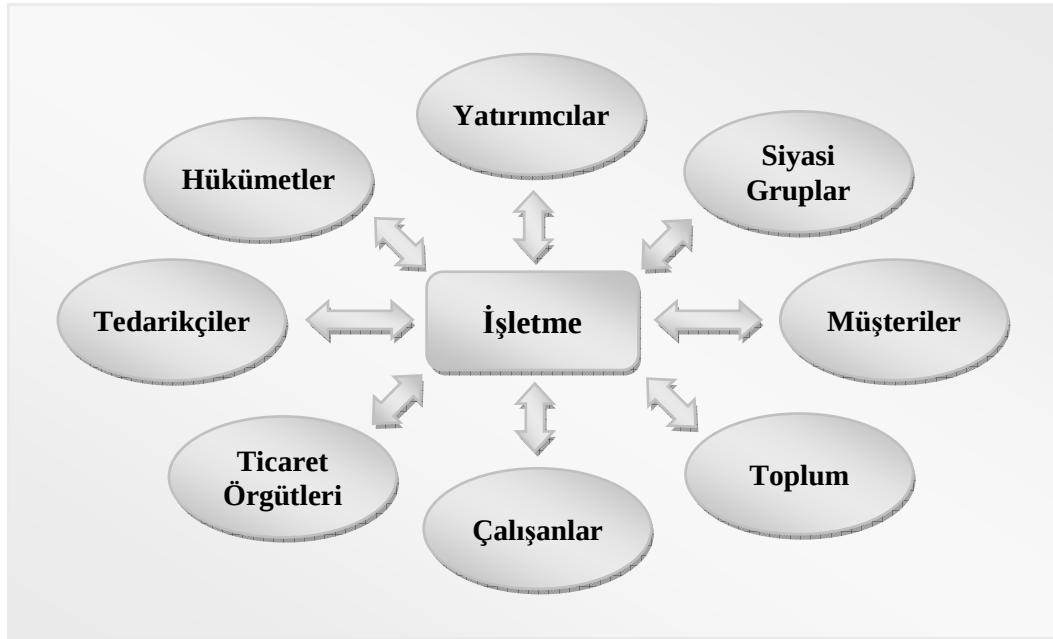
İşletmeler, toplumu oluşturan birçok farklı kesimle iletişim ve etkileşim halindedir ve başarıları, paydaş⁸⁰ olarak adlandırılan kesimlerle ilişkilerinin iyi yönetilmesine bağlıdır (Aktan ve Börü, 2007: 13-14). Paydaşlar sağladıkları kaynaklarla şirketin varlığını, faaliyetlerini, kararlarını, politikalarını, uygulamalarını etkileyen ve/veya şirketin faaliyetleri sonucunda şirketin varlığından etkilenen kesimlerdir (Özalp, Tonus, ve Sarıkaya, 2008: 70). İşletme ve çevresi arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş paydaş modeli, kurumsal itibar kavramının kuramsal çerçevesi içerisinde önemli bir yere sahiptir ve işletmenin iç ve dış çevresini ifade etmektedir (Yılmaz,

⁸⁰ Paydaş, ingilizcesi “stakeholder”.

2004: 47). İşletmeler bu iç ve dış çevreyle sürekli iletişim ve etkileşimde bulunarak itibarlarını korumaya ve geliştirmeye çalışırlar.

Sosyal paydaşlar iç ve dış paydaşlar olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. İç paydaşlar olarak tanımlanan grup; işletmenin çalışanları, yöneticileri ve hissedarları iken dış paydaşlar; işletmenin müşterileri, tedarikçileri, dağıtımçıları, sendikalar, hükümet ve yerel yönetimlerdir (Özalp, 2001: 10-13). Her iki paydaş grubu da birbirleriyle birçok alanda etkileşim halindedir.

Paydaş teorisine göre bir işletmede meşru çıkarları olan tüm birey ve gruplar, işletme ile belirli faydalar elde etmek için etkileşimde bulunmaktadır. Herhangi bir paydaş grubunun çıkarlarının diğerlerine göre bir önceliği söz konusu değildir. Aşağıdaki şekilde işletme ile paydaşları arasındaki iki yönlü etkileşimi gösterilmektedir.

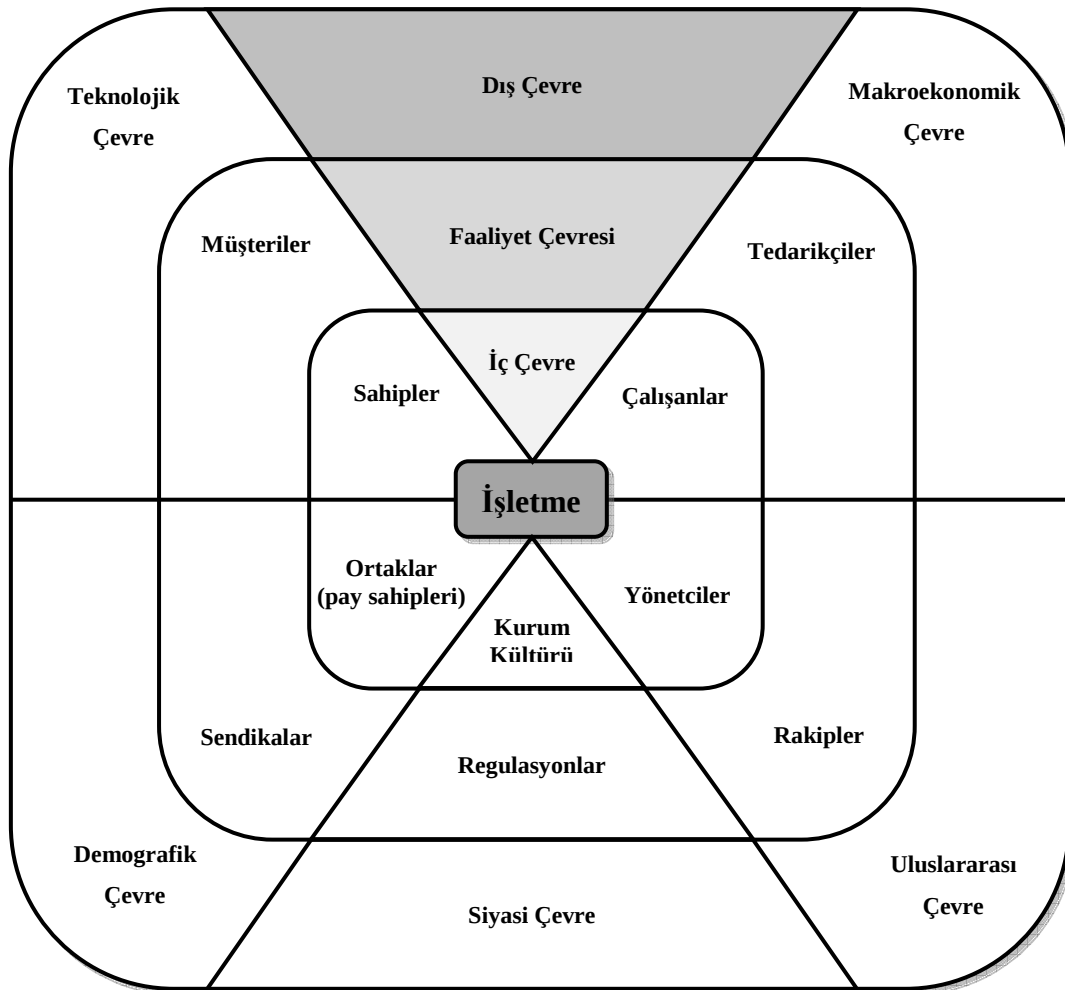


Şekil 14. Şirket ve Çevresi ile Karşılıklı Etkileşimine İlişkin Paydaş Modeli

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995: 69.

Paydaş teorisinin daha iyi anlaşılabilmesi için işletmenin iç ve dış çevresindeki menfaat sahiplerinin daha yakından tanınması gerekir. İşletmenin iç çevresiyle, iç paydaşlarının ve kurum kültürünün analizi anlaşılır. Faaliyet çevresi, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde ilişkide olduğu kurumları kapsar. Dış çevre de; işletmenin iç çevresi ve faaliyet

çevresi dışında kalan alanı kapsar. Aşağıdaki şekilde, işletmenin doğrudan ve dolaylı ilişkisi içerisinde bulunduğu çevre gösterilmiştir.

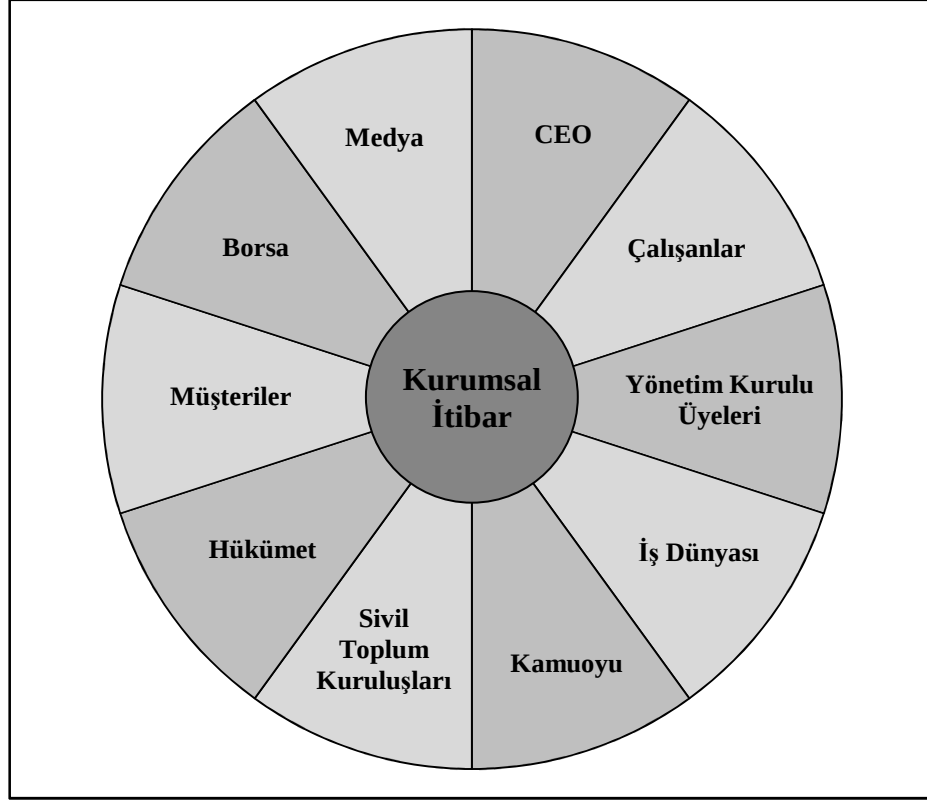


Şekil 15. İşletmenin Doğrudan ve Dolaylı İlişki İçerisinde Bulunduğu Çevre

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 14-15.

Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumun faaliyetlerine ve performansına yönelik toplanmış ortak algılamalarını tanımlayan kolektif bir yapıdır. Kurumsal performans çok boyutlu bir yapı olduğu için itibarın da çok boyutlu olması beklenir. Bu yapı her bir sosyal paydaşın kuruma yönelik performansını değerlendirdiği boyutu yansıtır (Fombrun ve Rindova, 1999: 33-34). İtibar, bir kurumun paydaşları için değer taşıyan sonuçlarını yine paydaşlarına iletebilme yeteneğinin toplu değerlendirmesidir.

Wirthlin Worldwide Araştırma Şirketi'nin, küresel iletişim danışmanlığı şirketi Burson-Marstellers ile birlikte gerçekleştirdikleri kurumsal itibar ile ilgili araştırmada yukarıdaki tanımları destekleyen başka göstergeler mevcuttur (Dörtok, 2004: 74). Bu modele “Kurumsal İtibar / 360° Perspektifi” adı verilmiştir.



Şekil 16. Kurumsal İtibar / 360° Perspektifi

Kaynak: Wirthlin Worldwide, 1998: 3.

Bu modelde, kurumsal itibarı etkileyen tüm sosyal paydaşlara bakılmış, tüm sosyal paydaşların itibar üzerindeki etkisi birbirleriyle etkileşimli olarak incelenmiştir. Modele göre her sosyal paydaşın kurum itibarının oluşturulması üzerinde farklı etkileri mevcuttur ve aynı zamanda sosyal paydaşların o kuruma yönelik algısı değişiklikler gösterebilir (Dörtok, 2004: 75). Kurumun nasıl algılandığını etkileyen birçok grup vardır. Araştırmada cevap veren gruplar, kurumların itibarını en çok etkileyen ilk beş sosyal paydaşı şu şekilde sıralamışlardır.

Tablo 5. Farklı Paydaş Gruplarına Göre Kurumsal İtibarı en çok Etkileyen Paydaşlar

Yöneticiler	CEO'lar	Medya	Yönetim Kurulu	Müşteriler	Borsa	Hükümet
Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler
Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar
Medya	Medya	Medya	Medya	Kamuoyu	CEO	STK'lar
Borsa	CEO	STK'lar	Borsa	Medya	Borsa	Kamuoyu
CEO	Borsa	Kamuoyu	CEO	STK'lar	Medya	Medya

Kaynak: Wirthlin Worldwide, 1998: 3.

Çalışmaya göre; özellikle müşteriler, çalışanlar ve medyanın, tüm paydaş gruplarının ortak algısında kurumsal itibar üzerindeki etkisi en yüksek paydaş grupları olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal itibar, bir şirketin bütün paydaşlarıyla geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal net imajdır. Kurum imajını yönetmek geniş, stratejik bir bakış gerektirir. Çünkü kurum itibarı çok yönlüdür, algılamalardan ve çeşitli paydaş gruplarının beklentilerinden meydana gelmiştir. Her bir grubu oluşturan sosyal paydaşlar diğer paydaşların hepsini etkiler ve etkilenir (Okay ve Okay, 2001: 629). Kurumsal itibar, tüm bu etkileşimlerin bir bileşkesi olarak tanımlanabilir.

Bir kurumun sosyal paydaşları detaylı olarak şu şekilde sıralanabilir (Weigelt ve Camerer, 1988: 454):

- Müşteriler
- Çalışanlar
- Hissedarlar
- Finansal analistler
- Bankalar
- Yerel toplum
- Ulusal toplum
- Uluslararası toplum
- Hükümetler
- Yerel yönetimler

- Sivil toplum kuruluşları
- İş ortakları
- Medya
- Tedarikçiler
- Üniversiteler
- Rakipler

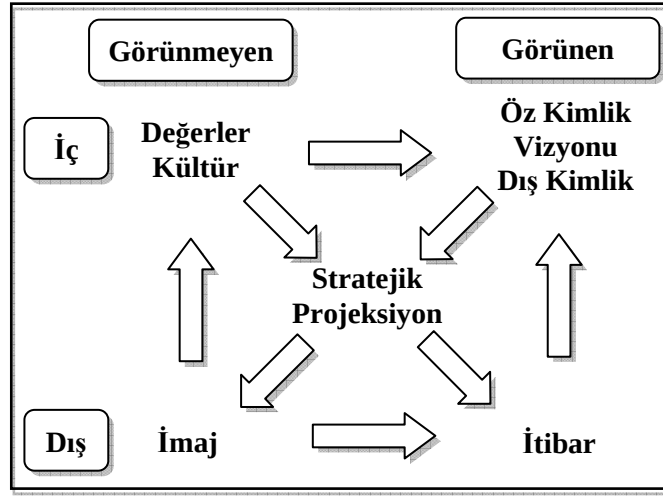
Paydaş kavramı, işletmenin sınırlarını, sorumluluklarını ve yönetim biçimini yeniden şekillendirmesine yol açmaktadır. Bu nedenle paydaş yönetimi, işletmeler tarafından hassasiyetle üzerinde durulan bir konu olmanın yanı sıra işletmenin itibarlı olmasının ve varlığını sürdürebilmesinin önemli bir anahtarı olarak görülmektedir. Bu çerçevede paydaş yönetimi, işletmenin itibarlı olabilmesi için faaliyetlerini gerçekleştirirken ilgili tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almayı vurgulamaktadır (Özalp, Tonus, ve Sarıkaya, 2008: 70). Paydaş yönetiminde başarılı olamayan işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi imkansızdır.

3.2. Kurumsal İtibarın Oluşumu

Bugün, ister büyük olsun ister küçük olsun dünyanın bütün şirketlerinin ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir (Argüden, 2003: 15). Bu gerçek tüm işletmelerin sürdürülebilirlikleri açısından çok önemlidir.

Charles Fombrun itibar oluşumunu iki aşamada açıklamaktadır. Birinci aşamada itibarın iç ve dış faktörlerini karşılaştırmaktadır. İkinci aşamada itibarın kurulmasında iç ve dış faktörlerin etkili olduğu yargısına varmaktadır. İç faktörler, kurum içi sosyal paydaşları etkileyen faktörlerdir. Görünmeyen iç faktörler kurumun değerleri ve kültüründen oluşmaktadır. Görünen iç faktörler, kurumun öz kimliği, kurumun vizyonu ve oluşturulan dış kimliğini içerir. İmaj, bir kurumun itibarını oluşturan ve görünmeyen dış bileşenidir. İtibar, tüm bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminden doğan görünen dış sonucudur (Barnett, Boyle, ve Gardberg, 2000: 106). Bu tanımın yanı sıra Fombrun;

stratejik projeksiyon kavramı ile kurum itibarını oluşturan görünen ve görünmeyen faktörlerin etkileşimini de kapsamıştır. Aşağıdaki şekil bu etkileşimi göstermektedir.



Şekil 17. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi ve İtibarın Oluşumu

Kaynak: Barnett, Boyle ve Gardberg, 2001: 106.

Bromley'e göre kurumsal itibarın oluşum süreci ile kişisel itibarın oluşum süreci arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bromley (1993: 15), itibarı "belirli bir sosyal grubun bir itibari varlığa ilişkin subjektif inançlar sistemi" olarak tanımlamaktadır. Burada sözü edilen sosyal gruplar, söz konusu itibari varlığa ilişkin ortak izlenimlere sahip bireylerden oluştuğu için itibari varlığa ilişkin belirli bir algıyı paylaşmaktadır. Bu paylaşılan algıların eşbiçimliliği ve gücü, itibarı oluşturur. Üyelerin sahip oldukları izlenimler zayıf veya belirsizlikler içeriyorsa itibarın oluşması söz konusu olmamaktadır (Bromley, 1993: 35). İzlenimlerin eşbiçimliliği kurumun sosyal grubun oluşturduğu ağ ile yaptığı iletişimle sağlanabilmektedir (Bromley, 1993: 246). Bir diğer ifadeyle işletmenin sosyal paydaşları nezdinde oluşan izlenimleri, çeşitli iletişim stratejileriyle yönetme ve kontrol çabaları kurumsal itibar yönetimi kapsamına girmektedir.

İzlenim oluşturma süreci, işletmelerin hangi özelliklerinin öne çıktığı, işletmelere ilişkin bilgilerin ne kadar hızlı ve doğru bir biçimde edinildiği, uzun ve kısa vadede nasıl değerlendirildiği ile ilgilenmenin yanı sıra, bu gözlemlerden ve geçmiş tecrübelerden ne tür çıkarımlar yapıldığıyla ilgilenmektedir (Bromley, 1993: 33). İşletmelerin hangi özelliklerinin öne çıktığı konusu işletmenin kurumsal kimliği ile inşaa edilmekte ve

sosyal çevre tarafından uzun ve kısa vadede nasıl algılandığı ile geçmiş tecrübelere ilişkin yansımalar işletmenin imajı olarak değerlendirilmektedir.

Gardberg (2001: 23), kurumsal itibarın bireylerin şirket performansına ilişkin mevcut bilgilerini değerlendirerek şirketin geçmişteki davranışlarına ilişkin yargılar ve gelecekte sunması olası sonuçlara ilişkin beklentiler geliştirmesi neticesinde oluştuğunu belirtmektedir. Bromley (1993: 108) de itibar oluşumunu izlenim oluşturma olarak adlandırdığı benzer bir sürece bağlamakta ve çalışmasında birey ile kurum arasında ayırım yapmayarak her ikisini de itibari varlık olarak adlandırmaktadır. Bromley izlenim oluşturma sürecinin sosyal bilişselleştirme adlı daha geniş bir sürecin parçası olduğunu belirtirken, Gardberg sosyal bilişselleştirme kavramını daraltarak itibar oluşumunu örgütsel bilişselleştirme kapsamında incelemektedir. Sjoval (2002: 3) da kurumsal itibarın oluşum sürecini, “Bilişsel Atfetme Teorisi”⁸¹ kapsamında açıklamaktadır.

Sosyal psikolojide atfetme kavramı; bireylerin davranışlarını kişisel özellikler ve içinde bulundukları şartlarla ilişkilendirerek bu davranışları açıklama ve bu şartlara ilişkin değer yargılarına varılmasını ve algılamanın nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir kavramdır (Bromley, 1993: 35). Atfetmenin itibar üzerindeki en belirgin etkisi tutarlılık ve anlaşılabilirlik ile ilgilidir. Sosyal ve ekonomik etkileşim sonucu edinilen bilgiler doğrultusunda birtakım özelliklerin, davranışı sergileyen kişi veya kuruma atfedilmesi sonucu kişinin veya kurumun davranışları anlaşılır hale gelmekte ve davranışlarının tutarlılığının değerlendirilmesine yönelik kıstaslar oluşturulmaktadır (Sjoval, 2002: 3). Atfetme kavramı kurumsal itibar açısından değerlendirildiğinde sosyal paydaşlar kuruma ilişkin edindiği bilgiler doğrultusuna iyi veya kötü gibi özellikler atfederek kurumu itibarlı veya itibarsız nitelemektedir.

Atfetme teorisine göre davranışlara neden olan faktörler, iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılırlar. İç faktörler davranışı sergileyen bireyin kişiliğini veya örgütün kurumsal kimliğini temsil ederken dış faktörler davranış anındaki çevresel şartları ifade etmektedir. Çoğu durumda açıklanması gereken olayların arkasında iç ve dış faktörlerin karmaşık bir etkileşimi söz konusudur (Bromley, 1993: 35-40). Bu iç ve dış faktörler, birlikte, kuruma bazı özellikler yüklenmesini sağlamaktadırlar.

⁸¹ Bilişsel Atfetme Teorisi, İngilizcesi “Cognitive Attribution Theory”.

Kurumsal itibar açısından bakıldığında kurumun davranış ve performansını takip eden kişiler, bu sonucu anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bilişsel atfetme teorisine göre, bu davranışların kurumun paydaşları tarafından kurumun kimliğine veya çevresel şartlara atfedilmesi mümkündür. Kurumlar başarılı sonuçların kurumsal kimlikle ilişkilendirilerek algılanmasını, diğer taraftan başarısızlık ve istenmeyen sonuçların ise çevresel şartlarla ilişkilendirilerek atfedilmesini isterler (Yılmaz, 2009: 184). Atfetme süreci, kuruma ilişkin tüm bilgiler tarafından da etkilendiği için kurumlar güçlü bir itibar oluşturabilmek adına paydaşlarının kendilerini değerlendirirken kullandığı bilgilerin mümkün olduğunca gerçeği yansıtmasını sağlamalıdır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda kurumsal itibarın oluşumu belirli aşamalardan meydana gelen bir süreç olarak görülmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gardberg, 2001: 127-133):

- Kurumun iletişim faaliyetleriyle paydaşlarına ilettiği sinyaller, paydaşlarında kuruma ilişkin beklentiler doğurmaktadır. Bu beklentiler aynı zamanda paydaşlarının kuruma ilişkin değerlendirme kriterleridir.
- Paydaşlar sahip oldukları şemalar doğrultusunda etkileşimde bulunacakları kurumları seçmektedir. Kurum seçiminde akılcı karar ve seçimler kadar, şemalar ve bilişsel atfetme de etkili olmaktadır.
- Kurumların paydaşlarıyla etkileşimleri sırasında vermiş oldukları sinyallerle tutarlı davranışlar sergilemesi, paydaşları nazarında kendileri ile ilgili mevcut şemalarını desteklemekte ve güçlendirmektedir.
- Bu etkileşimlerin zaman içerisinde başarıyla sürdürülmesi, kurumun paydaşlarının zihinlerindeki şemalarını sistemli hale getirip kurumsal itibara dönüşmesini sağlamaktadır. Paydaşlar, grup içi ve grup dışı iletişim kanalları vasıtasıyla kurumun itibarıyla ilgili bu izlenimlerini yayarak yabancılar nazarında kurumla ilgili şemalar ve itibar oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

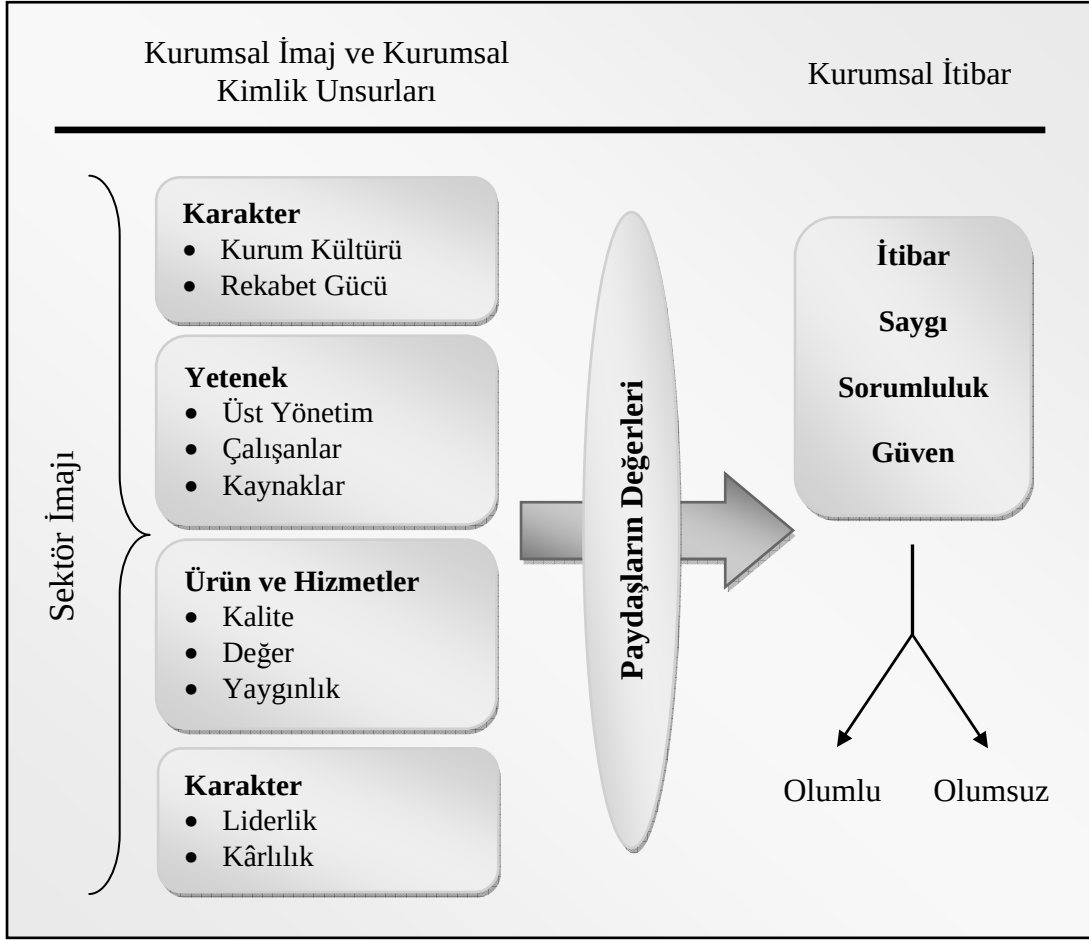
Paydaşların izlenimlerinin nasıl oluştuğu konusunda yapılan araştırmalarda; paydaşlara yönelik mesajlar genellikle pazar liderliği, kurumun büyüklüğü, kârlılığı, ürün yelpazesi gibi; kolaylıkla tanımlanabilen özellikler üzerine temellendirilmektedir. Bu özellikler,

paydaşlar tarafından kolayca algılanabildiği için işletmeler için gerçekçi faydalar sağlamaktadır (Dowling, 1994: 192). İşletmelerin iletlediği ekonomik olan veya olmayan tüm mesajlar faaliyette bulundukları sektörlerdeki tüm işletmelerle birlikte itibar açısından sıralanmalarına sebep olmaktadır. İşletmenin medyada görünme sıklığı, hisse senetlerinin performansı, yatırımcılara dağıttığı kâr payı, sosyal konulara bakış açısı gibi faktörler bu bağlamda önemli olabilmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 253). Tüm paydaş gruplarını gözeterek şekillendirilen mesajlar işletmenin iyi bir itibar oluşturabilmesinin önkoşulu olarak görülmektedir.

3.3. Kurumsal İtibarın Yönetimi

Rekabet ve değişen ekonomik koşullar, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin dışında diğer faktörlerin de sürdürülebilirlik açısından kritik önem arz ettiğini göstermiştir. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri kurumsal itibar ve itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar yönetimi; çevrenin, müşterilerin, toplumun genelinin kurumu nasıl algılamakta olduğunu ve kurumun hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplini (Kadıbeşegil, 2006: 174). Kurumsal itibar yönetimi, kurumun itibarının oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi için yürütülen faaliyetlerin toplamıdır.

Kurumsal itibar yönetimi; en geniş tanımıyla iç ve dış paydaş gruplarının kuruma ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Karaköse, 2007: 90). Bu süreci etkileyen birtakım faktörler vardır. Bu faktörler; kurumun karakterinin, yeteneklerinin, ürün ve hizmetlerinin, davranışlarının bireyler üzerinde bıraktığı etki ve söz konusu bu etkiye ilave olarak bireylerin diğerlerinden öğrendiği bilgilerdir (Dowling, 2004: 21). Kurumun paydaşları kendi değer sistemleriyle kurumun değer sistemi arasında bir benzerlik gördükleri durumlarda kurumu iyi ve itibarlı olarak değerlendirirler. Aşağıdaki şekilde de gösterildiği üzere, kurum kimliğinin paydaşları nezdindeki değeri duygusal bir tepki yaratmakta ve tepki kurumsal itibarı oluşturmaktadır.



Şekil 18. Kurumsal İtibarın Oluşumu

Kaynak: Dowling, 2004: 21.

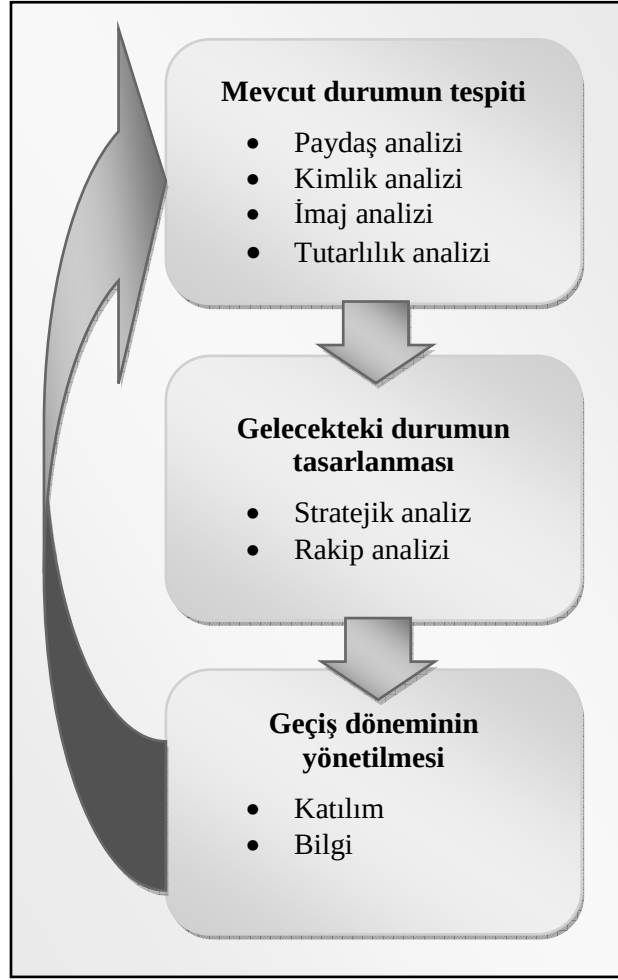
İyi bir kurumsal itibar yönetimi, sorumluluk ve güven duygusu geliştirir. Kurumun son dönemlerde ortaya koyduğu itibar yönetimi etkinliği bireyler üzerinde hale etkisi⁸² de yaratarak, kurumun olduğundan daha iyi veya daha kötü değerlendirilmesini sağlayabilir (Dowling, 2004: 20). Bu değerlendirmelerin kurumun itibarını geliştirecek yönde oluşması etkili bir itibar yönetimi disiplininin geçer.

İtibar yönetiminin birçok önemli amacı vardır. Kurumsal itibarın yönetiminden tam sorumlu yetkin bir yönetim ekibiyle gerçekleştirilebilecek bu amaçlar (Schultz ve Werner, 2003: 4):

⁸² Hale etkisi, İngilizcesi “halo effect”. İzlenim oluşturma ve iletişim alanlarında sıklıkla değinilen hale etkisi; bir kişi veya kurumun sahip olduğu olumlu ya da olumsuz özelliklerin, o kişi veya kurumla ilgili genel bir beklenti ve yargı oluşturma, ve diğer kalan özelliklerinin de bu çerçevede değerlendirilmesidir.

- Kurumun marka ve itibarını inşaa etmek ve gelişimini sağlamak,
- Kurum içinde ve kurumun faaliyette bulunduğu pazarlarda kurum itibarının devamlılığını sağlamak,
- Etkili yöntemler, politikalar, prosedürler, sistemler ve standartlar geliştirerek, kurumun itibarına zarar verebilecek tehditleri ortadan kaldırmaya çalışmak,
- Kurumsal itibarın zarar gördüğü alanları belirleyip giderilmesine çalışmak,

Kurumsal itibar yönetimi; kurumun yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamaktadır. Şirket yönetiminin; kurumsal itibarın yönetilmesiyle ilgili geliştirdiği temel politikaları, faaliyetlerine ve çalışanlarına nasıl aktardığı itibar yönetimi için önemlidir. Bu nedenle, itibarın korunması ve geliştirilmesiyle ilgili uygulamalar ödüllendirilmeli, itibarı zedeleyici uygulamalar için bazı yaptırımlar devreye sokulmalıdır. Kurumun para kazanmaktan daha büyük olan amaçlarını bilmek, bunların kurum içinde benimsenmesini sağlamak ve paydaşlara doğru bir şekilde yansıtmak başarılı ve güçlü bir itibar yönetiminin koşuludur (Okay ve Okay, 2005: 368). Bu nedenle kurumların çalışan odaklı yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde kurumsal itibar yönetimi süreçleri tarif edilmektedir.



Şekil 19. Kurumsal İtibar Yönetimi Süreci

Kaynak: Fombrun, 1996: 206-207.

Kurumsal itibar yönetim süreci, kurumun mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi ile başlar. Bu süreç paydaş analizi, kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Paydaş analizinde, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumla doğrudan veya dolaylı, kurumun faaliyetlerinden etkilenen paydaşların kimler olduğu sorgulanır. Paydaş analizi ile paydaşların kurum itibarıyla ilgili görüş ve beklentileri, paydaşların birbirleriyle olan ilişkileri ve olası çıkar çatışmaları tespit edilir, paydaşların kurum hakkındaki görüşleri doğrultusunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenir, kurumun faaliyetlerinin etkinliğini azaltıcı faktörler saptanır ve bunların giderilmesi için

stratejiler oluşturulur (Değirmen, 2006). Bu süreç paydaşların belirlenmesi, gruplanması ve kurumun faaliyetlerinden etkilenme derecelerine göre önceliklendirilmesi, paydaşların görüşlerinin alınmasını ve değerlendirilmesini kapsar.

Kimlik analizi süreci kurumun; ürün ve servisleri, satış ve pazarlama yöntemleri, rekabet durumu, vizyonu ve hedefleri, nasıl gözükmesi ve nasıl tanınması gerektiği konularını kapsar. Kurumun konumunun iyi belirlenmesi ve bunun kimliğe en iyi şekilde yansıtılması önemlidir (Ak, 1998: 66, 73). İletişim süreçleri o kurumun reklam, medya ilişkileri, sponsorluk yönetimi, marka çalışmaları görsel dokümanları gibi bütün faaliyetlerini kapsamalıdır. Bu analizin amacı kurumun paydaşlarına kurumun kimliği ile uyumlu izlenimleri aktarıp aktarmadığıdır.

İmaj analizi ile paydaşların beklentilerinin ne derece karşılanıp karşılanmadığı değerlendirilir. Bu analiz sonuçlarına göre kurum çeşitli paydaş grupları için imaj iyileştirme faaliyetlerinde bulunur. Paydaşların kurumu finansal ve finansal olmayan açılardan nasıl değerlendirdiği, rakipleriyle kıyaslamaları bu analiz sonucunda ortaya çıkar ve kurumun oluşmasını beklediği imajıyla karşılaştırılır.

Tutarlılık analizinde kurumun vizyon, misyon ve değerleri ile faaliyetleri arasında tutarlılığın değerlendirilmesi ve tutarlı hale getirilmesi sağlanmaya çalışılır. Bu aşama kurumun kimliğini ne derece doğru aktardığı, paydaşlarında oluşan imajın kurumu ne derece yansıttığı konularında tutarlılık değerlendirilmesi yapılır. Çünkü, itibarın karşılaşılabilecek riskleri yönetmenin en etkili yolu tutarlı olmaktan geçmektedir.

Gelecekteki durumun tasarlanması süreci, kurumun sektörde hangi konumda olduğunu, rakiplerinden ayıran özelliklerinin neler olduğunun saptanmasını ve sonucunda kurumun kendi önceliklerini doğrultusunda rakipleri karşısında anlamlı, güvenilir ve benzersiz üstünlükler yaratarak itibarını pekiştirmesini kapsar. Kurumlar farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanarak, bu alanlarda sürdürülebilir değer yaratmak için yapacakları konusunda uzmanlaşacak stratejiler oluşturmalıdır (Argüden, 2003: 15). Gelecekteki hedeflenen durumunu tasarlayabilmek için stratejik eğilimlerinin ve rekabet durumunun net bir şekilde açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

Geçiş döneminin yönetilmesi kurumun, rakipleri karşısında farklılaşmış bir konuma ulaşip ulaşmadığının tespiti ile mevcut ve istenen durum arasındaki farklar için kurumsal itibar projelerinin yürütülmesidir. Bu projelere mümkün olduğunca tüm paydaş gruplarının katılımı da sağlanmalı ve bilgiler etkili iletişim mekanizmalarıyla tüm paydaşlarla paylaşılmalıdır. Bu aşamada ortaya çıkan yeni durumlar için süreçte döngü sağlanmalı ve kurumun kimliği ile algılanan imajının tutarlılığı sürekli gözden geçirilmelidir.

Kurumsal itibar yönetiminin şirketler için rekabette üstünlük sağlamada birçok faydası vardır. Şirketler güçlü bir itibarla daha yüksek müşteri sadakati sağlarlar, yeni pazarlara daha kolay nüfuz edebilirler, sağlanan çalışan memnuniyeti ile daha verimli olurlar, işgücü piyasasındaki yetkin çalışanları kendilerine daha kolay çekebilirler, yatırımcılar ve kaynak sağlayanlar için daha cazip olurlar, krizleri daha az zararla atlattırır. Bu faydalar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır:

- Etkili itibar yönetimi stratejik üstünlük yaratır, şirket için rekabetin ve pazar gelişiminin önünde bulunan engelleri azaltır, yeni pazarların kapısını açar ve şirketin artan rekabete karşı başa çıkma potansiyelini güçlendirir.
- Etkili itibar yönetimi finansal performansı artırır, şirketin hisse senedi fiyatının pazardaki iniş çıkışlarını azaltarak, şirkete kaynak sağlamayı kolaylaştırır ve yatırımcıları kendisine çeker (Larkin, 2003: 2), şirket kaynak sağlayıcılar için risk derecelendirmesinde daha avantajlı olur, şirketin piyasa değerinin arttırıcı etkisi olur.
- Etkili itibar yönetimi şirkete ürün ve hizmetlerin fiyatlandırmasında pazar fiyat baskısını azaltarak esneklik sağlar. Tüketicilerde bulunan güvenilir, kaliteli ürüne ve hizmet algısı şirkete rakiplerle fiyat rekabetini azaltıcı etkide bulunur.
- Etkili itibar yönetimi müşteriler nezdinde şirketin marka imajını ve güvenilirliğini güçlendirerek müşteri sadakatini arttırıcı etkide bulunur.
- Etkili itibar yönetimi şirketin iş gücü piyasasındaki yetkin çalışanlarca cazip bir imaja sahip olmasını sağlar. Bu durum nitelikli çalışanları kendi bünyelerine katmak isteyen şirketlerin daha az maliyetlerle iş gücü ihtiyacını karşılaması için imkanlar sunar (Güzelcik, 1999: 239). Mevcut çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sunarak verimliliği arttırır ve çalışan bağlılığını güçlendirir.

- Etkili itibar yönetimi şirketi kriz dönemlerinde korur ve asgari kayıplarla atlatmasını sağlar.
- Özetle, etkili itibar yönetimi şirketin kurumsal sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

3.4. İtibar Riski Yönetimi ve Kriz Yönetimi

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin de etkisiyle birçok farklı pazarda faaliyet yürütmekte ve rekabet etmektedir. İşletmeler için farklı ekonomiler, farklı kültürler ve farklı kaynaklardan kaynaklanabilecek riskler her zaman mevcuttur. Bu riskler ile başa çıkmak ve yönetmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Ayrıca gelişen iletişim teknolojileri, internet ve elektronik medya; işletmelerin geçmişe göre daha çok göz önünde olmasını sağlamaktadır. Ek olarak, işletmelere şeffaflıkla ilgili baskılar her geçen gün artmaktadır (Larkin, 2003: 3). Tüm bu faktörler işletmelerin itibar risklerinin arttığının birer göstergesi konumundadır. Şirketlerin itibarı için risklerin sayısı ve değişkenliği oldukça fazladır. Aşağıda günümüzün en yaygın risk türleri sıralanmıştır (Larkin, 2003: 3):

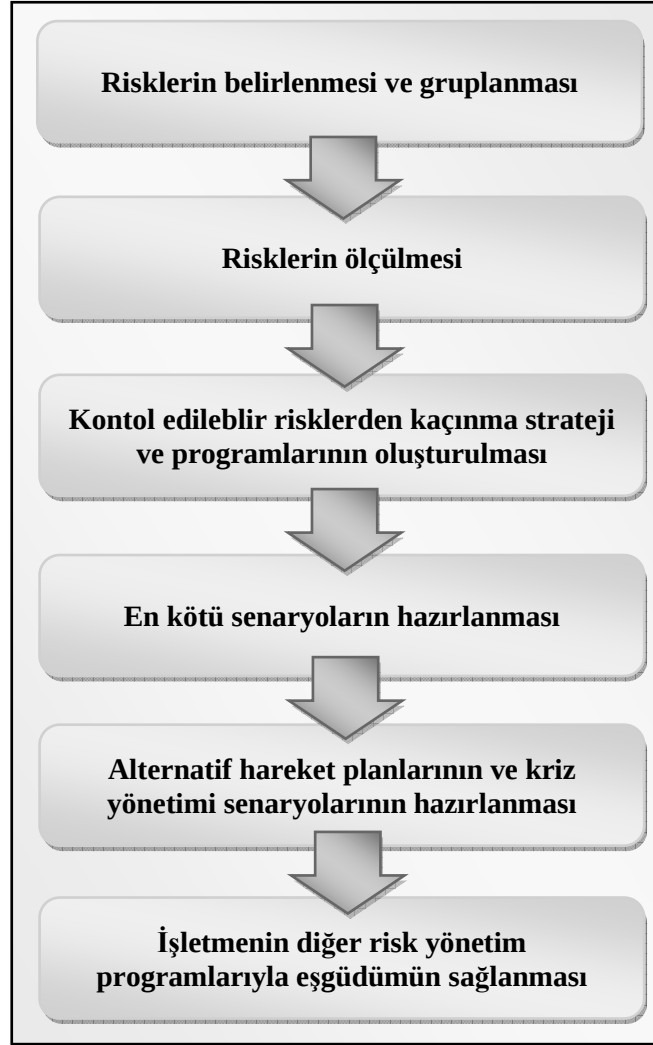
- Güvenlik eksikliği
- Ürün / hizmet açığı
- Rakipler
- Kötü davranış ve suistimaller
- Adaletsizlikler
- Çevre ve insan sağlığı
- Politika ve uygulamalardaki tutarsızlıklar
- Zayıf yönetimler
- Etik
- Düzenleyici müdahaleler
- Paydaşların yanlış algılamaları

İşletmeler için, itibarlarını etkileyen faktörlerin hangilerini kontrol edip hangilerini kontrol edemeyeceklerini belirlemeleri ve kaynaklarını bu doğrultuda tahsis etmeleri son derece önemlidir (Mahon ve Steven, 2003: 23). Paydaşlarının beklentileri karşısında

işletmenin tutum ve davranışları itibarı zedeleyebilecek olan en önemli unsurdur. İtibar, işletmenin tutum ve davranışları ve kamuoyu üzerinde oluşturulan güven duygusu arasında yer alır. İşletmenin tutum ve davranışları paydaşlarının beklentileriyle ters düşmesi halinde işletme, itibar kaybına uğrar (Greyser, 1999: 180). Paydaş beklentilerinin karşılanamaması, işletmeler için en büyük itibar riskini de beraberinde getirir.

Paydaşlar, itibarlı saydıkları işletmelerin belirli durumlarda nasıl davranacağı ile ilgili beklenti içindedirler. İtibarla ilgili bu beklentiler işletmeye bazı sorumluluklar yükler. Beklentilerin büyüklüğü işletmenin itibarının ne derece riskte olduğunun bir göstergesidir. ne kadar yüksek olursa kurum için risk de o denli büyük olur. Bu nedenle işletmeler yersiz ve gerçek dışı taahhütlerden, yanıltıcı reklam faaliyetlerinden kaçınmalıdır. Bu tip davranışlarla işletmeler paydaşlarının güvenlerini kaybeder itibarlarını riske atmış olurlar ve kısa zamanda müşteri ve pazar kaybına uğrayabilirler.

Kurumsal itibar yönetimi daha çok itibarın inşa edilmesi ve güçlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsarken itibar riski yönetimi itibarın risklere karşı korunması faaliyetlerini içerir (Karaköse, 2007: 119). İtibar, risklerle tehdit edilen özellikle kolay zedelenabilir bir varlık olduğu için; gerçeğin değil, algılamaların bir fonksiyonudur (Green, 1996: 53). İtibar riski yönetimi, paydaşların işletme ile ilgili yanlış algılamalarının oluşmamasını sağlamaya çalışmak ve olumsuz algılamalar gerçekleştiğinde bunun büyümesini en kısa sürede engellemeye çalışmak giderilmesi için gerekenleri yerine getirmekle ilgili faaliyetlerdir (Karaköse, 2007: 121). İtibar riski yönetimi, potansiyel itibar kayıpları oluşmadan önce yaşayan ve sürekli yenilenen strateji ve program geliştirme çalışmalarıdır (Green, 1996: 23-24) ve işletmelerin itibar risklerini asgariye indirmesine yönelik önemli bir yönetim disiplini. İtibar riski yönetimi işletme için öngörülebilir riskleri de kapsadığı gibi öngörülemeyen riskler oluştuğunda da işletme içerisinde acilen devreye girecek organizasyonel yapının varlığını ve harekete geçme yeteneğini garanti eder. Böylelikle işletme için oluşabilecek zararlar da asgariye indirilebilir. Aşağıdaki şekilde itibar riski yönetim süreci tarif edilmiştir.



Şekil 20. *İtibar Riski Yönetim Süreci*

Kaynak: Green, 1996' dan uyarlanmıştır.

İtibar riski yönetimi, kontrol edilebilir risklerden kaçınılmasını sağlar, risklerin tehdide ve tehditten krize dönüşmesini, potansiyel krizlerin olgunlaşmadan önüne geçilmesini güvence altına alır (Green, 1996: 55). İtibar riski yönetiminin amacı krizlerin önlenmesidir ve işletmenin krizle karşı karşıya kalması durumunda etkili bir kriz yönetimi ile işletmenin uğrayabileceği zararların boyutlarının sınırlandırılmasını da kapsayarak işletme için stratejik bir üstünlük yaratmasıdır (Karaköse, 2007: 123).

Yoğun rekabet ortamında birçok şirket krizlere hazırlıksız yakalanmakta, kayıp ve zararlara uğramaktadır. İşletmelerin kriz dönemlerinde karşılaştığı en büyük risklerden biri kurumsal itibarın zarar görmesidir. Kurumların itibar değerleri, toplam değerlerinin

büyük kısmını oluşturmaları kriz durumunda ortaya çıkan kayıpların da büyük olmasını doğurmaktadır (Ural, 2005: 97). Krizler, şirket itibarını kısa zamanda bitirebilir. Şirketler kriz ortaya çıkana kadar itibarlarını büyük bir titizlik ve yönetim hassasiyeti ile korumuş olsalar bile, krizlerin olağanüstü, kendine özgü koşulları şirketlerin en önemli sermayesi olan itibarlarını yerle bir edebilmektedir (Kadıbeşegil, 2006: 374). Şirketler krizlerde şeffaf iletişim politikalarıyla, etik değerleriyle, sosyal sorumluluk anlayışlarıyla, paydaşlarıyla ilişkileriyle, kısa zamanlarda etkili karar alma mekanizmalarıyla krizin itibarlarına etkilerini en aza indirgeyebilirler.

Kriz yönetimi süreci üç aşamalı olarak değerlendirilebilir; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası iyileştirmeler. Şirketler kriz öncesi aşamada, olası krizleri ve gerçekleşme olasılıklarını tanımlamalı ve olası durum senaryolarına göre hazırlıklarını yapmalıdır. İkinci aşama olan kriz anında alınacak kararlar için zaman oldukça kısıtlıdır ve yüksek belirsizlikler altında verilmesi gerekir. Bu aşamada kurumsal iletişime olduğundan daha fazla önem verilmelidir. Son aşama olan kriz sonrası iyileştirme aşamasında şirketler zedelenen itibarlarını geri kazanma faaliyetleri içine girerler, kurumsal yapıda, politikalarda, kurum kültüründe, ve kontrol mekanizmalarında oluşmuş değişimleri içselleştirip yeni koşullara göre yeniden yapılanmalarını gerçekleştirmelidirler (Monstad, 2003: 40). İtibarı yüksek şirketler bu üç aşamalı kriz yönetimi sürecini paydaşlarındaki bıraktıkları olumlu imaj sayesinde itibarı düşük şirketlere göre daha kolay atlatırlar.

İtibar riski yönetimi etkisiz kaldığında şirketin krizle karşılaşması olasılığı yüksektir. Kriz gerçekleştiğinde yapılması gereken en doğru iş; iyi hazırlanmış bir kriz yönetimi programıyla ortaya çıkmış kaotik duruma hemen müdahale etmektir (Karaköse, 2007: 133). The Wall Street Journal'da editörlük ve köşe yazarlığı yapmış kurumsal marka ve itibar yönetimi konularında uzman Ronald J. Alsop; kriz dönemlerinde itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiğini şu şekilde sıralamıştır (Alsop, 2004):

- i. *İşi baştan sıkı tutma ve zamanlamayı iyi yapma:* Krizlerin başlangıç zamanlarında şirketin nasıl davrandığı kritik önem taşır. Şirketin krizlerin başlangıç zamanlarında doğru bir tutum ve politika izlemesi itibarının asgari düzeyde zarar görmesini sağlar.

- ii. *Stratejik iletişim kanallarında şeffaflığı sağlama:* Şirket skandallar ile karşılaştığında şeffaf olmalı ve asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmamalı ve sessizliğe bürünmemelidir. Şirketin sessizliğe bürünmesi şüphelerin oluşmasına ve itibara zarar verecek haberlerin yayılmasına olanak sağlar. Şirketin kriz dönemlerinde kısa sürede uygulamaya alabileceği iyi bir iletişim planı olmalıdır.
- iii. *İnternette faydalanma:* Şirket web sitesinde veya krize özel açılacak sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlaması yararlı olacaktır. Bilgilerin şirket içi ve dışı paydaşlarla paylaşılması gereklidir. Şirket kendi kontrolü dışındaki iletişim kanallarında şirketle ilgili neler konuşulduğunu takip etmelidir.
- iv. *Panik havası yaratmamak:* Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylar olmasına rağmen şirket kendi içerisinde asla paniğe kapılmamalıdır. Şirketin bazı durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapması itibarı açısından en iyisidir.
- v. *Özür dilenmesinin bilinmesi:* İleride bazı ek hukuki yükümlülükler getirme ihtimali olsa dahi gerektiğinde sorumlu davranarak özür dilemek, kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Şirket, toplumun güvenini tekrar kazanmak adına, hataları kabul etmesi ve bunun sonuçlarından sorumlu olduğunu kabul etmesi gerekir. Çünkü itibar yitirildiğindeki maliyet bazı hukuki yaptırımların maliyetinden ağır olacaktır.
- vi. *İsim ve ünvan değişikliğinde aceleci davranmamak:* Şirket isminin değiştirilmesi kriz için bir çözüm değildir. Şirket bunu son çare olarak görmelidir. Bu konuda aceleci davranılmamalı, ismin itibarından ve geçmiş başarılarından gelen olumlu imaj kullanılmalıdır. Şirket isim değişikliğine gidecekse, bunu ne zaman gerçekleştireceği büyük önem taşır.⁸³
- vii. *Kriz sonrası iletişime önem verilmesi:* Şirket krizle birlikte oluşan tüm olumsuzlukları ardında bıraktığından emin olduğu zaman tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlamalıdır. Devam eden boykotlar ve medyada olumsuz haberler yeni başlayan çalışmaların etkinliğini azaltabilir. Şirket, krizden çıkış sürecinde; kamuoyunun tekrardan desteğini ve itibarı geri kazanmak için,

⁸³ Örneğin; Worldcom ismini MCI olarak değiştirmek konusunda çok erken davranmıştı. Şirket ile ilgili yasal ve finansal sorunların yankıları uzun süre devam etti. Şirketi boykot eden www.boycottworldcom sitesi www.boycottmci.com'a yönlendirildi ve "kendinden kaçamazsın" sloganıyla uzun süre eleştirildi.

doğru olanın yapılmakta olduğunu kamuoyuna anlatmalıdır. Şirket, itibarını ve güvenilirliğini arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilerek kriz sonrası olumsuz algılamaları yok etmeye çalışmalı ve kriz sonrası kurumsal iletişime önem vermelidir.

- viii. *İtibarın kriz anında ve sonrasında sürekli ölçülmesi:* Şirketin kurumsal itibar politikasını ve hareket planını hayata geçirirken; analistlerin, medyanın, müşterilerin ve diğer paydaşların nezdindeki kurumsal itibarını sürekli ölçmesi gerekir. Kriz sonrası saptanacak olumlu gelişmeler, yeni imaj kampanyalarına başlamak için en uygun zamanlardır.
- ix. Krizin ne kadar sürede atlatılacağına iyi tahmin edilmesi: Şirket, krizi ne kadar sürede atlatabileceğini iyi kestirebilmeli, kriz sonrası durum hakkında net bulguları olmalı ve krizi kesin olarak atlatabildiğinden emin olmalıdır.

Üçüncü Bölüm

Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi

1. Kurumsal Yönetimin Ölçümüne İlişkin Yapılan Çalışmalar

Kurumsal yönetime yönelik analiz ve değerlendirmeler, yatırımcıların belirli bir şirketteki korunma düzeylerini anlamalarına ve riskler ile diğer bilgilerin geçerliliğini değerlendirmelerine yardımcı olacak bilgileri yatırımcılara sunmayı amaçlamaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 33). Kurumsal yönetim analiz ve değerlendirmeleri sonucunda yatırımcıların yatırımlarını doğru şirketlere yönlendirilmesi gerçekleşir. Bu sebeple kurumsal düzeyinin belirlenmesi, ölçülmesi sermaye piyasası açısından önemli bir süreçtir. Analiz ve değerlendirmeler düzenleyici kuruluşlar, borsalar, bağımsız denetim kurumları, devlet gibi kurum ve kuruluşlar tarafından yapılır.

Kurumsal yönetimi ölçmenin en iyi yollarından biri şirketlerin yazılı ve uygulamadaki kurumsal yönetim yapılarını belirli ekonomik durumlar için öngörülen standartlar ile kıyaslamaktır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 34). Bu standartlar; en iyi şirket uygulamaları, yasa ve düzenlemeler, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi küresel standartlar veya Türkiye örneğinde olduğu gibi SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir.

Credit Lyonnais Securities Asia'nın⁸⁴ geliştirdiği CLSA ölçeği kurumsal yönetimin ölçümünde kullanılan önemli bir çalışmadır. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan 25 ülkeden 495 şirketin örneklemini oluşturduğu CLSA çalışmasında kurumsal yönetimi etkileyen makro faktörler beş ana gruba ayrılmıştır. Bu beş grup; açık, şeffaf ve kapsayıcı kural ve regülasyonlar; kural ve regülasyonların etkin uygulanması; değer maksimize etmeyi amaçlayan kurumsal yönetim ve şirketlerin yeteneklerini etkileyen politik ve regülatör çevre; uluslararası muhasebe ilkelerinin kabulü; iyi kurumsal yönetim kültürü ve farkındalığını yaygınlaştırmak için kurumsal mekanizmaların kullanımı gruplarıdır (Kula, 2006: 120). CLSA Kurumsal Yönetim Ölçeği kurumsal yönetimi disiplin, şeffaflık, bağımsızlık, hesap verebilirlik, sorumluluk, hakkaniyet ve sosyal farkındalık alt boyutları olmak üzere 7 alt boyutta,

⁸⁴ Credit Lyonnais Securities Asia, <https://www.clsa.com/index.php>. 1986 yılında kurulmuş Hong Kong merkezli Asya pazarının önde gelen bağımsız yatırım danışmanlığı şirketi.

toplam 57 maddeyle ölçmektedir. CLSA kurumsal yönetim ölçeği alt boyutları ve maddeleri ile aşağıdaki gibidir (Kula, 2006: 190-192):

❖ Disiplin alt boyutu

- Kurumsal yönetime öncelik veren bilgilendirme yapılması
- Yönetimin hisse senedi değerini maksimize etmeye teşvik edilmesi
- Ana işe açıkça bağlı olunması
- Hisse maliyeti tahmini yapılması
- Sermaye maliyeti tahmini yapılması
- Hisse veya benzeri enstrüman çıkarımında hassas olunması
- Borcun getirisi yeterli olan projelerde kullanılmakta olması ve yönetilebilir düzeyde olması
- Fazla nakitin hissedarlara geri verilmesi
- Faaliyet raporunda kurumsal yönetimden bahsedilmesi

❖ Şeffaflık alt boyutu

- Varlık üzerinden getiri, özkaynak üzerinden getiri gibi orta vadeli finansal hedeflerin belirlenip duyurulması
- Yıllık, altı aylık ve dört aylık faaliyet raporlarının zamanında açıklanması
- Faaliyet raporlarının yönetim kurulu onaydan hemen sonra açıklanması
- Faaliyet raporlarının açık ve bilgilendirici olması
- Hesapların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumlu olması
- Piyasanın hassas olduğu bilgilerin hemen açıklanması
- Yatırımcıların üst yöneticilere erişimi
- Bilgilendirmelerin hızlıca güncelleştirildiği web sitesi kullanımı

❖ Bağımsızlık alt boyutu

- Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hissedarlara davranışının olumlu olması
- Yönetim kurulu başkanının yönetimden bağımsız olması
- Yönetim kurulundan farklı bir yönetim komitesinin olması
- Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği denetim, ücretlendirme ve aday gösterme komitelerinin var olması
- Dış denetçilerin şirketle bağının olmaması
- Yönetim kurulunda banka ve diğer kredi sağlayıcıların temsilcilerinin bulunmaması

- ❖ Hesap verebilirlik alt boyutu
 - Yönetim kurulunun icra rolünden ziyade kontrol rolünün olması
 - Şirkette yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olması
 - Yönetici olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulunun en az yarısını oluşturması
 - Yönetim kurulunda yabancı ülkelerden üyelerin yer alması
 - Yönetim kurulu toplantılarının en az üç ayda bir yapılması
 - Yönetim kurulu üyelerine toplantı önceleri brifing verilmesi
 - Denetim komitesinin dış denetçileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirmesi
 - Denetim komitesinin iç denetim ve muhasebe prosedürlerini kontrol etmesi
- ❖ Sorumluluk alt boyutu
 - Hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılması
 - Kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtların bulunması
 - Azınlık hissedarlarını korumaya yönelik önlemlerin olması
 - İcra / yönetim komitelerinin kötü yönetim durumunda cezalandırılmalarına ilişkin prosedürlerin olması
 - Yönetim kurulu üyelerinin şirket hissesi alım satımında hakkaniyetli ve tam açıklamaya uyulması
 - Kurulun, faaliyetlerinde etkin ve etkili olacak kadar küçük olması
- ❖ Hakkaniyet alt boyutu
 - Çoğunluk hissedarlarının azınlık hissedarlarına hakkaniyetli davranışı
 - Tüm hissedarların genel kurulu toplantıya çağırabilme hakkının olması
 - Oylama yöntemlerine erişimin kolay olması
 - Genel kurul öncesi sunulan bilgilerin kalitesi
 - Hisse senedi değerini etkileyen temel konuların hissedarlarca paylaşımı
 - Yeni hisse çıkarımlarında tüm hissedarlara hakkaniyetli olunması
 - Kontrol edici hissedarların şirket oylarının %40'ından azına sahip olması
 - Portföy yatırımcılarının şirket oylarının en az %20'sine sahip olması
 - Yatırımcı ilişkilerine önem verilmesi
 - Kurul ücretlerinin net kârlardan daha fazla artmaması
- ❖ Sosyal farkındalık alt boyutu
 - Etik davranışı vurgulayan açık politika olması

- Küçük yaştakilerin çalıştırılmaması
- Eşit koşullarda istihdam politikasının açıkça ifade edilmesi
- Malzeme temininde belirli endüstri rehberlerine uyulması
- Çevresel sorumlulukla ilgili açık politikanın olması
- Liderlerin meşruiyetinin olmadığı ülkelerle iş yapılmaması

Gerek küresel çapta olsun, gerekse ülkeler özelinde olsun, araştırmacılar, kurumsal yatırımcılar ve kurumsal yönetim değerlendirme şirketlerince birçok ölçek ve kurumsal yönetim değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Örneğin Kaliforniya Emeklilik Çalışanları Örgütü (CalPERS) gibi büyük emeklilik fonları ve benzerleri, kendi kurumsal yönetim standartlarını belirlemiş ve sahiplik haklarını da kullanarak portföylerindeki şirketleri geliştirdikleri bu standartlara uyum konusunda zorunlu kılınmışlardır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 33).

Bir diğer örnek olarak; FTSE⁸⁵ bağımsız derecelendirme şirketi ile ISS'in⁸⁶ geliştirdiği ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları olan şirketleri sıraladığı kurumsal yönetim endeksi (CGI)⁸⁷ gösterilebilir. Toplam 6 farklı endeksten oluşan çalışma 24 gelişmiş ekonomiden 2300 şirket şirketin verileri kullanılarak oluşturulmuş ve Londra'da 2004 yılında yayınlanmıştır. Endeks 5 konu başlığında 60 kriter ile kurumsal yönetim derecelendirmesi yapmaktadır ve şirketlerin kurumsal yönetim standartlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu başlıklar:

- Yönetim kurulu üyelerinin ve üst yöneticilerin ücretleri ve ödüllendirme sistemleri,
- Yönetim kurulunun yapısı ve bağımsızlığı,
- Denetimin bağımsızlığı ve bütünlüğü,
- Şirketin özkaynak ve hisse devir yapısı,
- İcracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin ve üst yöneticilerin şirketteki sahipliği ve şirketin sahiplik yapısı,

⁸⁵ FTSE, <http://www.ftse.com/index.jsp>. The Financial Times ile Londra Borsası, London Stock Exchange ortaklığı olan, 77 ülkede faaliyet gösteren Londra merkezli bağımsız derecelendirme kuruluşu.

⁸⁶ ISS, Institutional Shareholder Services, <http://www.issgovernance.com/>. 1985 yılında kurulmuş ve küresel ölçekte 1700'den fazla müşterisine kurumsal yönetim alanında araştırma, analiz, modelleme konularında danışmanlık hizmeti veren Maryland, ABD merkezli derecelendirme kuruluşu.

⁸⁷ CGI, Corporate Governance Index.

şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca ISS'in ilk defa 2002 yılında 5500'den fazlası ABD merkezli olmak üzere 23 ülkeden 7500'ü aşkın şirketin verileriyle oluşturulmuş Kurumsal Yönetim Katsayısı⁸⁸, kurumsal yönetim derecelendirmesi için bir standart belirlemekte; yatırımcılar, analistler, portföy yöneticileri için risk analizi, portföy ve yatırım yönetimi aracı olmakta ve birçok küresel finans kuruluşunun araştırmaları için kıyaslama olanağı sunan güvenilir bir ölçek ve veri tabanı niteliği kazanmıştır.

Kurumsal yönetim derecelendirme ve şirketlerin faaliyet raporlarındaki şeffaflığa odaklanan bir diğer çalışma Standard & Poor's tarafından oluşturulmuştur (Kaymaz ve Kula, 2005: 51). Standard & Poor's tarafından geliştirilen "Şeffaflık ve Açıklama" başlıklı ölçek toplam 98 kurumsal yönetim kriterinin şirketlerin faaliyet raporlarında olup olmadığını değerlendirmektedir. Ölçek, ilk defa 2001 yılında Latin Amerika ve Asya'daki 300'den fazla şirkete, daha sonra da 2002 yılında Japon ve ABD şirketlerine de uygulanmıştır. Şeffaflık ve Açıklama Ölçeği "Ortaklık yapısı ve yatırımcı hakları", "finansal şeffaflık ve bilgi açıklaması" ile "yönetim kurulu ve üst yönetim yapısı ve süreci" olmak üzere 3 bölümden ve 12 alt bölümdeki 98 kriterden oluşmaktadır. Bu bölüm ve alt bölümler şunlardır (Standard & Poor's, 2002):

- ❖ Ortaklık yapısı ve yatırımcı hakları
 - Ortaklık yapısının şeffaflığı
 - Ortaklık yoğunlaşması
 - Oylama ve genel kurul süreci
- ❖ Finansal şeffaflık ve bilgi açıklaması
 - İş odaklanması
 - Muhasebe politikası değerlemesi
 - Muhasebe politikası detayları
 - İlgili taraflar yapısı ve ilgili taraflar ile işlemler
 - Denetçiler hakkında bilgi
- ❖ Yönetim kurulunun yapısı ve süreci
 - Yönetim kurulu yapısı
 - Yönetim kurulu görevleri
 - Yönetim kurulu üyelerinin geliştirilmesi, ücretlendirilmesi ve sağlanan menfaatler

⁸⁸ Kurumsal Yönetim Katsayısı, Corporate Governance Quotient (CGQ)

- Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ve değerlemesi

Standard & Poor's tarafından geliştirilen “Şeffaflık ve Açıklama” ölçeği şirketlerin faaliyet raporlarındaki açıklamalar ile kanun ve düzenlemelerin gerekleri arasındaki uyum ve farka ışık tutmaktadır. ABD şirketlerinde yapılan çalışma sonucunda, şirketlerin faaliyet raporlarındaki finansal bilgi açıklamalarının üst düzeyde gerçekleştiği; diğer taraftan sahiplik yapısı, yatırımcı hakları, yönetim kurulu ve üst yönetim yapısı ile süreçleriyle ilgili açıklamaların yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda ayrıca, faaliyet raporlarındaki şeffaflık ve açıklama düzeyi ile şirketlerin sermaye pazarındaki performansı ve algılanan riski arasında doğrusal bir ilişki de saptanmıştır. Şeffaflık her ne kadar kurumsal yönetim açısından çok temel bir kavram olsa da, Standard & Poor's Şeffaflık ve Açıklama Ölçeği tek başına bir kurumsal yönetim derecelendirme ölçeği değildir. Kurumsal yönetim derecelendirme için daha detaylı ve derinlemesine incelemeler gereklidir.

2. Kurumsal İtibarın Ölçümüne İlişkin Yapılan Çalışmalar

Kurumsal itibarın hangi boyut ve bileşenlerden nasıl oluştuğu, hangi boyut ve bileşenin hangi paydaş grubu üzerinde ne kadar etkili olduğu bilmek, kurumsal itibarın yönetilebilmesi için en önemli şarttır (Dörtok, 2004: 69). Bu boyut ve bileşenlerin itibarı nasıl etkilediği, paydaş gruplarının düşünce ve algılarını nasıl şekillendirdiğini bulmak, kuramsal dayanağı olan ve tüm paydaş gruplarını kapsayacak ölçümlerle mümkün olabilmektedir.

İtibar yönetimin etkinliğinin ölçülmesi için kapsamlı araştırmalardan yola çıkarak çeşitli sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemlerin en bilinenleri Reputation Institute tarafından oluşturulan itibar katsayısı ve RepTrak modelleridir. Ayrıca Fortune dergisinin Amerika şirketleri için ve Capital dergisinin Türkiye şirketleri için yaptıkları “En Beğenilen Şirketler” araştırmaları itibar ölçümü ve derecelendirmesi bakımından kurumsal itibar yazınında geniş yer almaktadır.

2.1. Fortune Dergisinin İtibar Araştırmaları

Fortune dergisinin 1982’den beri sürdürdüğü “Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri”⁸⁹ çalışması, itibar araştırmaları ile ilgili sıklıkla başvurulmuş bir kaynaktır. Kurumsal itibarla ilgili günümüze dek en geniş süreyi kapsayan bu araştırma; itibar içeriğine uygunluğu, araştırma ve analiz için kullanılabilir veri kaynağını sağlaması bakımından önemlidir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 246).

Fortune’nun itibarı ölçmede kullandığı kriterler şunlardır (Fombrun, 1996: 183):

- Yenilikçilik, inovasyon
- Finansal sağlamlık
- Çalışanlarının yetenekleri, insan kaynağının kalitesi
- Kurumsal kaynakların etkili kullanımı
- Uzun vadeli yatırım değeri
- Sosyal Sorumluluk
- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmet kalitesi

Fortune araştırmalarında, yöneticilere ve analistlere gönderdiği anket formlarıyla sektörlere göre gruplanmış ve listelenmiş şirketleri; yenilikçilik, finansal sağlamlık, insan kaynağının kalitesi ve nitelikleri, kurumsal kaynaklarını etkili kullanabilmesi, uzun vadeli yatırımlarının değeri, sosyal sorumluluğu, yönetim kalitesi ve ürün/hizmet kalitesi kriterlerine göre değerlendirmelerini ve sıralamalarını sağlamaktadır. Ortaya çıkan bu sıralamalar, yoğun ilgi görmesine ve birçok akademik çalışmaya veri teşkil etmesine rağmen, değerlendirme kriterlerinin kuramsal bir zemine dayanmaması, şirketlerin daha çok finansal ve iş sonuçlarına odaklanması ve seçilen örneklemin sadece bazı paydaş gruplarıyla sınırlı kalıp tüm paydaş gruplarını kapsamaması sebepleriyle eleştirilere maruz kalmıştır (Davies, Chun, Silva, ve Roper, 2003: 137).

⁸⁹ Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri, İngilizcesi “Most Admired Companies in America”.

2.2. Reputation Institute ve Harris Interactive, İtibar Katsayısı (RQ)

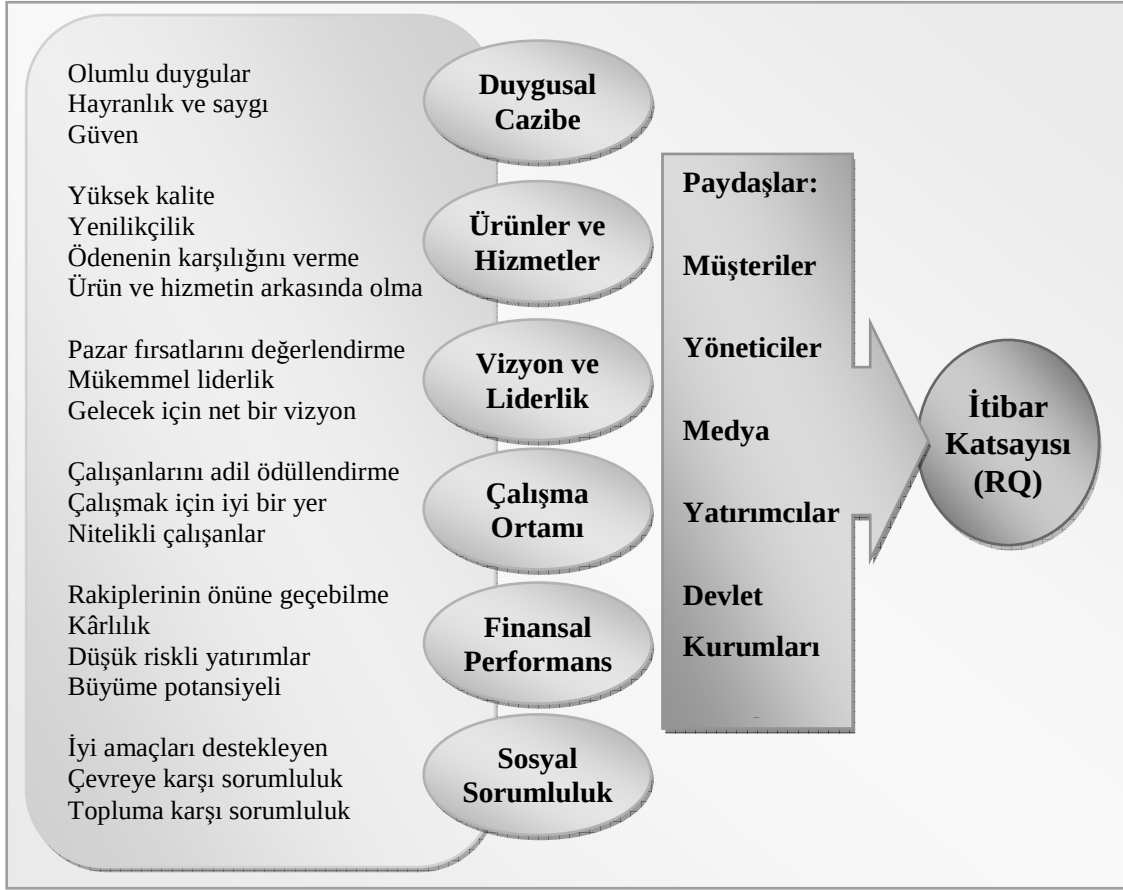
İtibar araştırmaları konusunda Dünya'nın en önde gelen kuruluşları arasında olan Reputation Institute; itibarın nasıl oluştuğu, hangi faktörlerden etkilendiği, boyut ve niteliklerinin neler olduğu ile ilgili çalışmalarını 1997'den beri sürdürmektedir. Kuruluş; 1997 ile 2005 yılları arasında, Fombrun ve Harris Interactive'in geliştirdikleri itibar katsayısı ölçeği ile şirketlerin itibarlarını ölçümlemişlerdir. 1999 ile 2005 yılları arasında Avustralya, Danimarka, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, Norveç, İsveç, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri şirketlerini kapsayan küresel ölçekte "En İtibarlı Şirketler" çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaların sonuçları her yıl dünyada Wall Street Journal, U.S. News ve World Report, American Banker gibi birçok saygın yayın kuruluşu tarafından yayınlanmıştır.⁹⁰ Birçok ülkede daha benzer çalışmaları gerçekleştirilen, Reputation Institute ve Harris Interactive'in itibar katsayısı ölçeği, itibar araştırmaları için dünyada öncü rol oynamıştır.

İtibar katsayısı, bir kurumun itibarını yaratan ya da azaltan etkenleri araştırmakta, endüstriler içinde ve arasında itibar kıyaslaması yapmayı mümkün kılmaktadır. Ölçek şirketlerin itibarlarını 6 boyutta gruplanan 20 nitelik ile ölçmektedir. Nitelikler; Harris Interactive ile Shandwick International halkla ilişkiler danışmanlık şirketi ile birlikte Amerika da yapılan odak grubu çalışmalarıyla belirlenmiştir. Çalışma katılımcılarına şirketlerde nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadıkları, şirketlere neden saygı duyup neden saygı duymadıkları sorulup neler hissettikleri ortaya çıkartılmıştır (Dörtok, 2004: 70). İtibar katsayısının 6 boyutu ve 20 niteliği aşağıda listelenmiş ve takip eden şekilde gösterilmiştir:

- ❖ Duygusal Cazibe
 - Olumlu duygular
 - Hayranlık ve saygı
 - Güven
- ❖ Ürünler ve Hizmetler
 - Yüksek kalite
 - Yenilikçilik

⁹⁰ Reputation Institute. *History of Reputation Measurement*. <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reprtrak> (Haziran 2010 tarihinde erişilmiştir).

- Ödenenin karşılığını verme
- Ürün ve hizmetin arkasında olma
- ❖ Vizyon ve Liderlik
 - Pazar fırsatlarını değerlendirme
 - Mükemmel liderlik
 - Gelecek için net bir vizyon
- ❖ Çalışma Ortamı
 - Çalışanlarını adil ödüllendirme
 - Çalışmak için iyi bir yer
 - Nitelikli çalışanlar
- ❖ Finansal Performans
 - Rakiplerinin önüne geçebilme
 - Kârlılık
 - Düşük riskli yatırımlar
 - Büyüme potansiyeli
- ❖ Sosyal Sorumluluk
 - İyi amaçları destekleyen
 - Çevreye karşı sorumluluk
 - Topluma karşı sorumluluk



Şekil 21. İtibar Katsayısı Boyut ve Nitelikleri

Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 249.

Yapılan araştırmalarda yukarıda listelenen 6 boyut ve 20 nitelik arasında çalışma ortamı boyutu, yani şirketin çalışanlarının algı ve düşünceleri önemli bir boyut olarak öne çıkmaktadır. Çalışma ortamı boyutu; şirketin iyi yönetilmesi, şirketin çalışmak için iyi bir şirket olması, şirketin yetkin çalışanlara sahip olması, şirketin işgücü piyasasındaki iyi çalışanlar için cazip olması gibi algılanan nitelikler doğrudan çalışanların itibar üzerindeki etkisini göstermektedir (Dörtok, 2004: 71). Fakat genel itibariyle kurumsal itibar; çalışanların bu önemli etkisinin yanında, yatırımcılar, medya, analistler, müşteriler gibi diğer paydaş gruplarının toplam algı ve düşünceleriyle şekillenmektedir.

İtibar katsayısı araştırmaları, modelde kullanılan bazı boyutların farklı paydaş grupları tarafından değerlendirilmesinin zorluğu nedeniyle birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Fakat Fortune araştırmalarındaki örneklemden daha geniş paydaş gruplarının dahil edilmesi nedeniyle itibarın ölçümünde etkili olduğu görüşü hakimdir (Groenlyand,

2002: 312-314). Aynı zamanda itibar katsayısı yine Reputation Institute'un itibar ölçümü için geliştirdiği RepTrak modeline temel teşkil etmiş ve birçok akademik araştırmada doğrudan veya uyarlanarak kullanılmıştır.

2.3. Reputation Institute, RepTrak

Reputation Institute 2006 yılında şirket itibarlarının nasıl değişim gösterdiğini anlayabilmek adına uluslararası bir çalışma yürütmüştür. Kuruluş, itibar katsayısı deneyimiyle de birlikte bu araştırmanın sonucunda RepTrak modelini geliştirmiş ve “Küresel Nabız”⁹¹ çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaları aynı yıl tamamlayıp Forbes yayın kuruluşu ve çalışmaya iştirak etmiş 27 ülkedeki iş ortakları aracılığıyla dünyaya duyurmuştur. 2008 yılına gelindiğinde süregelen çalışmalar kapsamında 27 ülkede, 1000'in üzerinde büyük şirketin itibar derecelendirilmesi RepTrak modeliyle yapılmıştır. Reputation Institute bu uluslararası çalışmasıyla şirket itibarının hangi faktörlerden etkilendiğini aşağıdaki şekilde özetlemiştir:⁹²

- Paydaşların deneyimleri: Paydaşların şirket ile ilgili kişisel deneyimleri,
- Kurumsal mesajlar: Şirketin kurumsal iletişimi ve inisiyatifi,
- Medyadaki yeri: Şirket medyada nasıl ve ne şekilde yer alıyor,
- Şirket içi uyum: Şirket çalışanlarının şirketle stratejik uyumu.

Reputation Institute'un tescilli RepTrak modeli, uluslararası ölçekte farklı paydaş gruplarına, farklı ülkelere, farklı sektör ve endüstrilere göre uyarlanabilen ve her bir boyutun kurumun itibarına olan etkisi gösteren bir modeldir. RepTrak modelinde şirketlerin itibar derecelendirmesi; güven, hayranlık, saygı ve duygusal etki maddeleri etrafında 7 temel boyut ve 23 niteliğe göre yapılmaktadır. Bu boyut ve nitelikler aşağıda listelenmiş ve takip eden şekilde gösterilmiştir:

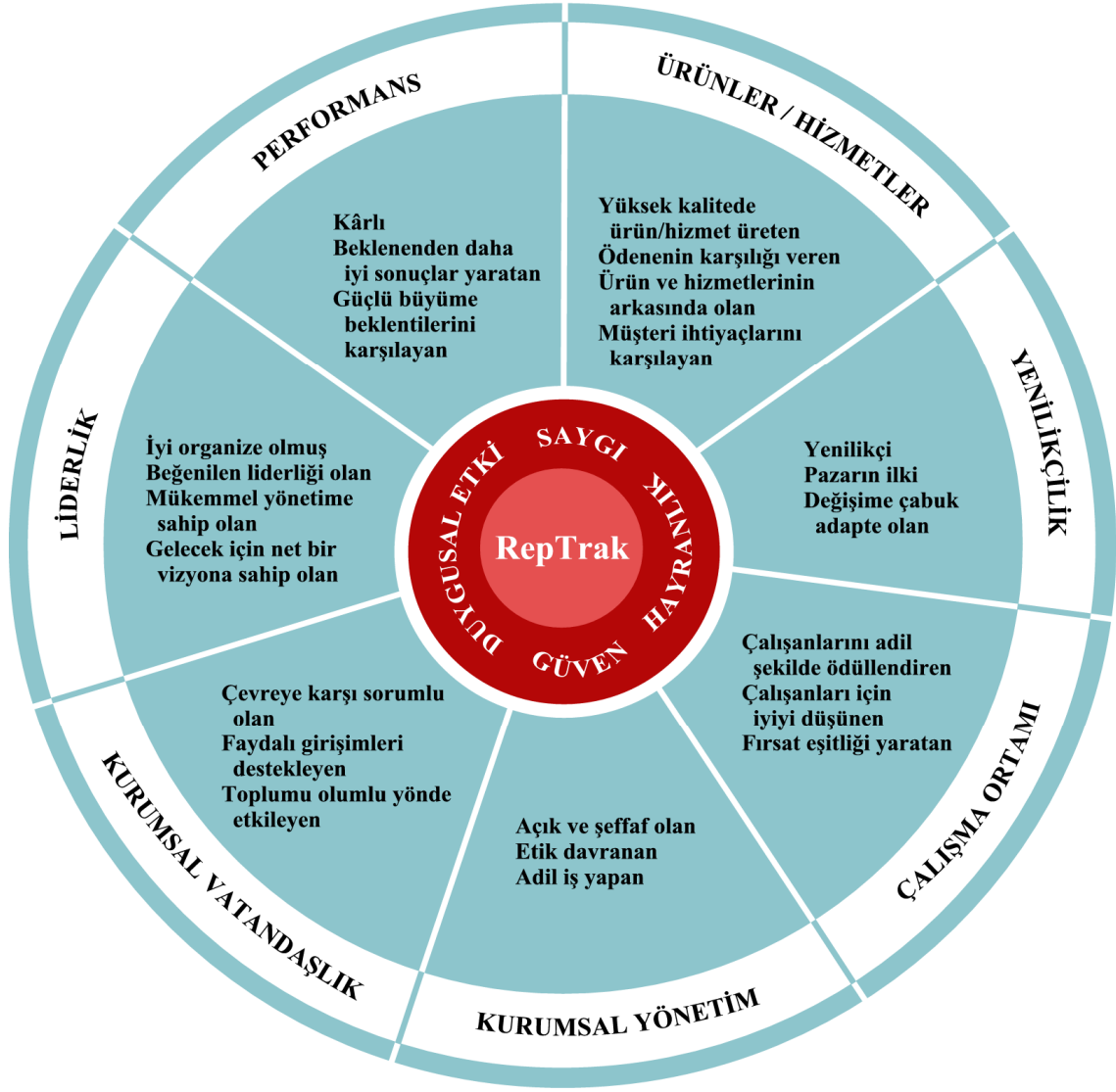
❖ Performans

- Kârlı
- Beklenenden daha üstün sonuçlar yaratan
- Güçlü büyüme beklentilerini karşılayan

⁹¹ “Küresel Nabız”, İngilizcesi “Global Pulse”.

⁹² Reputation Institute. *History of Reputation Measurement*. <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reptrak> (Haziran 2010 tarihinde erişilmiştir).

- ❖ Ürünler / Hizmetler
 - Yüksek kalitede ürün hizmet üreten
 - Ödenenin karşılığını veren
 - Ürün ve hizmetlerinin arkasında olan
 - Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan
- ❖ Yenilikçilik
 - Yenilikçi
 - Pazarda ilk
 - Değişimlere hızlı uyum sağlayabilen
- ❖ Çalışma Ortamı
 - Çalışanlarını adil şekilde ödüllendiren
 - Çalışanları için iyiyi düşünen
 - Fırsat eşitliği yaratan
- ❖ Kurumsal Yönetim
 - Açık ve şeffaf olan
 - Etik davranan
 - Adil iş yapan
- ❖ Kurumsal Vatandaşlık
 - Çevreye karşı sorumlu olan
 - Faydalı girişimleri destekleyen
 - Toplumu olumlu yönde etkileyen
- ❖ Liderlik
 - İyi organize olmuş
 - Beğenilen liderliği olan
 - Mükemmel yönetime sahip olan
 - Gelecek için net bir vizyona sahip olan



Şekil 22. RepTrak Modeli

Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 255.

RepTrak modelindeki boyut ve nitelikler, ölçülebilir ve şirket itibarına ve paydaşların destekleyici davranışlarına etkileri itibarıyla önceliklendirilebilmektedir. Bu doğrultuda itibarı nelerin şekillendirdiği ve paydaşların destekleyici davranışlarının nasıl etkilenebileceği soruları netlik kazanmaktadır. Model ayrıca uluslararası ölçekte ve sektörler ölçeğinde küresel bir veri tabanı oluşturması dolayısıyla şirketler için kıyaslama imkanları sunabilmektedir.

Özetle, RepTrak modeline göre itibar; şirket paydaşlarının şirketin performansı, şirketin ürün ve hizmetleri, şirketin yenilikçi yanı, şirketin sunduğu çalışma ortamı, şirketin

kurumsal yönetim yapısı, şirketin kurumsal vatandaşlığı ve şirketin lideri ve yönetimi konularıyla ilgili algılamalarından oluşan ve paydaşlarında güven, hayranlık, saygı ve duygusal etkiler uyandıran bir kavramdır şeklinde tanımlanabilir.

2.4. Capital Dergisinin İtibar Araştırmaları

Capital dergisinin 1999 yılından beri Türkiye’deki şirketler arasında her yıl gerçekleştirdiği “En Beğenilen Şirketler” araştırması; karar vericilere, yatırımcılara, işgücü piyasasına, tüketicilere, kurumsal itibar yazınına ve araştırmacılara değerli katkılar sağlayan bir araştırma dizisidir. Araştırmayla birlikte şirketleri sadece ciro, kârlılık gibi finansal göstergelerle analiz etmenin yeterli olmadığı; marka gücü, çalışanların nitelikleri, entellektüel sermaye gibi görünmeyen değerlerin kurumsal sürdürülebilirlik için önemli olduğu Türk kamuoyu nezdinde ortaya konmuştur.

Capital’in araştırmalarında; Fortune’daki ve itibar katsayısı modelindeki kriterler göz önünde bulundurularak 18 değerlendirme kriteri belirlenmiş ve Türkiye’de faaliyet gösteren kuruluşların kurumsal itibarları bu 18 değerlendirme kriteri doğrultusunda ortaya konmaya çalışılmıştır. Yıllar içinde ortaya çıkan deneyimler doğrultusunda bu kriterlere ilave olarak şirketlerin “bölge ve ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı” kriteri getirilmiş ve araştırma 19 değerlendirme kriteriyle son halini almıştır. Capital’in itibarı ölçmede kullandığı kriterler şunlardır (Capital, 2009):

- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Finansal sağlamlık
- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
- Yönetim kalitesi
- Çalışanlarına sunulan sosyal imkanlar ve haklar
- Ücret politikası ve seviyesi
- Çalışanların niteliklerini geliştirme
- Pazarlama ve satış stratejileri
- İletişim ve halkla ilişkiler
- Çalışanların nitelikleri

- Rekabette etik davranma
- Çalışan memnuniyeti
- Müşteri memnuniyeti
- Yönetim ve şirket şeffaflığı
- Yatırımcıya değer katma
- Toplumsal sorumluluk
- Uluslararası pazarlara entegrasyon
- Bölgeye ve ekonomiye, işgücü ve yatırımları ile katkısı

Araştırmanın ilk bölümü katılımcıların profillerini, pozisyonlarını, çalıştıkları şirket ve sektörleri, şirketinin stratejik tedarik zincirindeki pozisyonunu belirlemeye yönelik tasarlanmıştır. Bu bölümde ayrıca yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörler de sorgulanmaktadır. İkinci bölümde katılımcılardan yukarıda belirtilen kriterlerin önem derecelerini 10’lu ölçekte puanlamaları istenmektedir. Üçüncü bölümde katılımcılara, kendi çalıştıkları şirket dışında olmak kaydıyla, Türkiye’de en beğendikleri şirketin hangisi olduğu ve açık uçlu sorularla beğeni sebepleri sorulmaktadır. Ayrıca bu bölümde katılımcılarda, en çok beğendikleri şirketi yukarıdaki kriterlerine göre yine 10’lu ölçekte değerlendirmesi istenmektedir. Takip eden bölümde katılımcıların en beğendikleri şirket hakkındaki izlenimlerinin; internet, basılı medya, görsel medya gibi, hangi kaynaklardan oluştuğu sorulmaktadır. Araştırmanın beşinci bölümünde, reklam faaliyetleri nispeten daha az olan, nihayi tüketicilere hizmet vermeyen şirketlerden en beğenileni ve açık uçlu sorularla beğeni nedenleri sorgulanmaktadır. Araştırmanın son bölümünde katılımcılardan kendi çalıştıkları sektörlerde, yine çalıştıkları şirketten hariç olmak üzere, en beğendikleri şirketleri seçmeleri, açık uçlu sorularla nedenlerini belirtmeleri ve en beğendikleri şirketi yukarıdaki 19 kritere göre yine 10’lu ölçekte değerlendirmeleri istenmektedir.

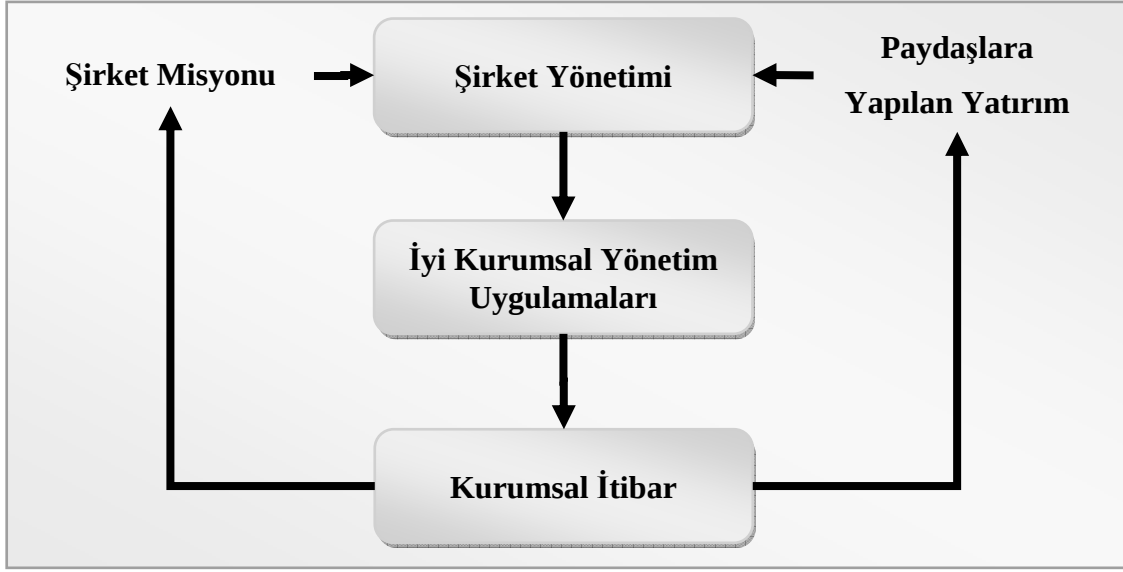
Capital yılda bir düzenlediği bu araştırmasıyla Türkiye’nin en beğenilen şirketlerini sıralayıp bunu duyurmaktadır. Araştırmayla birlikte ortaya çıkan bu sıralamalar, özellikle Türk iş dünyasında yoğun ilgi görmektedir. Araştırmalar ayrıca yapılan birçok akademik çalışmaya da veri teşkil etmektedir. Fakat Capital’in bu araştırmaları da aynı Fortune araştırmalarında olduğu gibi şirketlerin daha çok finansal ve iş sonuçlarına odaklanması ve seçilen örneklemin sadece bazı paydaş gruplarıyla sınırlı kalıp tüm

paydaş gruplarını kapsamaması sebepleriyle itibar ölçümünde yetersiz kalmakta, sadece iş dünyasının kendisini değerlendirdiği bir çalışma olmaktan çıkmamaktadır. Örneğin derginin GfK Pazar Araştırma ve Danışmanlık şirketi ile birlikte yürüttüğü son araştırması "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri 2009"; 618 şirketten 1347 yöneticinin katılımıyla gerçekleşmiş ve Türkiye'nin en beğenilen 20 şirketi ile 36 sektörün en beğenilen ilk üç şirketi belirlenmiştir.

3. Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Kriterleri Üzerine Etkisi

İş dünyası son yıllarda yıllarca faaliyetlerini sürdüren dünya devi birçok şirketin bir anda yok olduğuna tanık olmuştur. Oluşumu için uzun yıllar uğraş verilen kurumsal itibarın çok kısa sürede yitirildiği görülmüştür. Şirketlerle birlikte hissedarlar, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlar da iş, servet ve itibarlarını kaybetmişlerdir. Yaşanan ve bedeli çok pahalı olan deneyimler sonucu, şirketler varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği için kurumsal yönetim anlayışına sahip olmanın ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum göstermenin hayati bir önem taşıdığı anlaşılmıştır. Adillik, açıklık, dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk politikaları ve etik ilkelerle şirket yönetmek, yasa ve yönetmeliklerdeki zorunlulukları yerine getirmekten daha önemli hale gelmiştir.

Günümüz iş dünyasında, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumlulukla desteklenmiş kurumsal itibara sahip olmak şirket yönetim kurullarının ve üst yönetimlerinin en önemli uğraş alanlarından biri haline gelmiştir (Hemphill, 2006: 641). Şirketler iyi kurumsal yönetimle ilgili beklentileri ile iş dünyası içinde yeniden güven oluşturma gerekliliğine inandıkları için vizyon, misyon ve değerlerini yeniden ele almaya ve kurumsal yönetimi bu güvenin oluşturulmasında kullanılacak bir harç gibi tanımlamaya başlamışlardır. Radbourne (2003) çalışmasında kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerinde etkisi olduğunu savunmuş ve hesap verebilirlik ile ilgili bir model geliştirmiştir. Aşağıdaki şekilde bu model gösterilmiştir.



Şekil 23. Hesap Verebilirlik Modeli

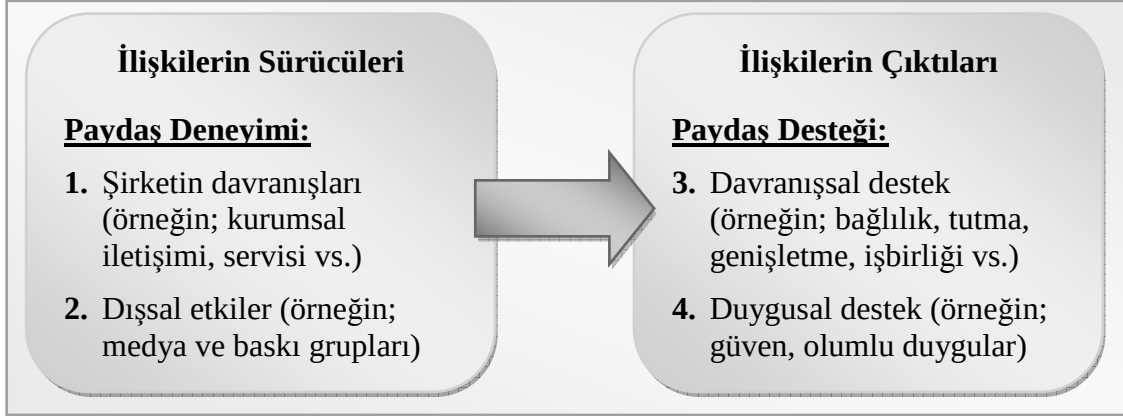
Kaynak: Radbourne, 2003: 215.

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı gibi iyi kurumsal yönetim uygulamalarını yönetim felsefesi olarak benimsemiş ve şirket misyonları içine katmış, bunu paydaşlarına etkili bir şekilde anlatmış şirketlerin kurumsal itibarları yüksek olacaktır. İyi kurumsal yönetim yapısı organizasyonel etkinliği ve performansı arttıracaktır. Bu da beraberinde iyi şirket itibarını getirecektir.

MacMillan vd. (2004: 15) kurumsal yönetimi şirketin iş ilişkilerinin nasıl yönetildiği ve kontrol edildiği ile ilgili bir kavram; kurumsal itibarı paydaşların şirketin iş yapış biçimine bakışları ve kurumsal sorumluluğu şirketin faaliyetlerini birincil ve ikincil paydaşlarına göre nasıl düzenlediğini ve paydaşlarını nasıl etkilediği ile ilgili bir kavram olarak tanımlamışlardır. Aynı çalışmalarında kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve kurumsal sorumluluk kavramlarını ilişkilendirdikleri “paydaş performans göstergesi ve ilişki gelişimi aracı” SPIRIT’i⁹³ geliştirmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında paydaş odaklı bir yaklaşımla güven kavramını bu üç olgunun merkezine yerleştirmişler ve güvensiz bir ortamda şirketin müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, yatırımcıları ve kamu yönetimleri ile ilişkilerinin etkisizleşeceği ve bozulacağını iddia etmişlerdir (MacMillan, Money, Downing, ve Hillenbrand, 2004: 17). SPIRIT modeli; şirketin davranışları ve dışsal etkilerle paydaşların deneyimlerini ve bu deneyimler sonucunda

⁹³ SPIRIT, Stakeholder Performance Indicator, Relationship Improvement Tool.

şirkete davranışsal ve duygusal olarak desteklerini analiz eden bir modeldir. Model yöneticilere, kurumsal yönetimin hesap verebilirlik boyutunu anlamlandırmakta ve itibarla ilgili yararlı bilgiler sunmaktadır (MacMillan, Money, Downing, ve Hillenbrand, 2004: 28). SPIRIT modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 24. SPIRIT Modeli

Kaynak: MacMillan, Money, Downing ve Hillenbrand, 2004: 27.

Çalışmalarının sonucu olarak araştırmacılar şu noktalara değinmektedir (MacMillan, Money, Downing, ve Hillenbrand, 2004: 38):

- İyi kurumsal yönetim, kontrol ve hesap verebilirlikten daha geniş bir kavramdır, yönetim, yöneltim ve liderlik kavramlarını da kapsar.
- İtibar, şirketin paydaşlarınca nasıl algılandığıyla ilgilidir. Bu algılar sadece şirketin kurumsal iletişim faaliyetleri sonucunda oluşmaz, daha çok paydaşların şirketle ilgili deneyimlerine dayanır.
- Kurumsal sorumluluk, sadece yasalara uyumluluktan ibaret bir konu değildir. Daha çok şirketin nasıl para kazandığı, nasıl harcadığı ve paydaşlarına nasıl davrandığı ile ilgilidir. İşin kendisinden ayrı bir kavram değildir işin nasıl yapıldığının tam merkezindedir.

Araştırmacılar çalışmalarını şu bulgulara sonuçlandırmışlardır. Kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve kurumsal sorumluluk, her üç kavramın da temelinde paydaşlarla olan ilişkiler vardır. Paydaş ilişkilerine odaklanıp paydaş deneyimlerinin detaylı analizi bu üç kavramın başarısını sağlayacaktır. Şirket yönetim kurullarının en temel görevi hem içte

hem dışta paydaşlarla ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi, kurumsal iletişime yatırım yapılması ve ilişkilerin şirket kültürünün bir parçası haline getirilmesidir. şirket yönetim kurulları, şirket itibarlarını arttırmak ve kurumsal sorumluluklarını göstermek adına kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmelidirler (MacMillan, Money, Downing, ve Hillenbrand, 2004: 39). Kurumsal yönetimin şirketleri için anahtar rolü kurumsal itibarı geliştirmeye ve korumaya yönelik olmalıdır (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 222). şirketler böylelikle toplumda iyi bir itibara sahip olabilecek ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir.

Reputation Institute’un uluslararası ölçekte farklı paydaş gruplarına, farklı ülkelere, farklı sektör ve end strialere göre uyarlanabilen ve her bir boyutun kurumun itibarına olan etkisini gösteren, tescilli RepTrak modelinde şirketlerin itibar derecelendirmesi; güven, hayranlık, saygı ve duygusal etki maddeleri etrafında performans, ürünler ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, liderlik, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal yönetim temel boyutlarıyla yapmaktadır. İtibar  l  m nde açıklık, şeffaflık, adillik, etik değerler kurumsal yönetim boyutunda sorgulanan kriterlerdir. Bu modelle de kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerine etkisinin ne derece fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. şirketlerin kurumsal yönetim yapı ve uygulamaları sadece modelin kurumsal yönetim boyutu altındaki kriterlere değil, aynı zamanda kârlılık, sürdürülebilir büyüme, finansal performans, kaliteli ürün ve hizmet üretimi, yönetim kalitesi, liderlik, paydaş odaklı yaklaşımla müşteri ve çalışan memnuniyeti,  evre ve toplumsal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık gibi kriterlere de derin etkisi olduğu düşüncesi yanlış olmayacaktır. Takip eden alt bölümlerde kurumsal yönetimin bu kriterlere etkisi tartışılmıştır.

3.1. Kurumsal Yönetimin şirketin Yönetim Kalitesi  zerine Etkisi

Herhangi bir yönetim başarısızlığı odakların kurumsal yönetime, güven ve itibara dönmesini sa lar. Güven temelinde oluşturulmuş paydaş ilişkileri şirkete performans artışı sağlayacaktır, aksi durumla itibar kaybıyla sonuçlanacaktır (Dowling, 2006: 59). İyi kurumsal yönetim yapısı ile şirketler yönetim kalitelerini arttırdıkları için itibar kayıplarını önlerler.

OECD (2004: 19-20) Kurumsal Yönetim  lkelerinin altıncı bölümünde yönetim kurulların yapısı ve işleyişine ilişkin “Yönetim Kurulunun Sorumlulukları” başlığıyla

değirmiştir ve “kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır” hükmünü getirmiştir. Yine benzer bir biçimde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin dördüncü bölümü “Yönetim Kurulu” başlığıyla şirketin en üst seviyedeki karar alma, temsil etme ve yürütme organı olarak yönetim kurulları için bazı düzenlemeler önermiştir. Bu düzenlemeler ve en iyi uygulama kodları etkin işleyen içsel kurumsal yönetim mekanizmalarındandır ve şirketin yönetim kalitesi üzerinde, dolayısıyla da itibarı üzerinde etkisi yüksektir.

Şirketlerin sahiplik yapıları şirketin itibarı üzerinde etkili olur. Özellikle güçlü ortaklar şirketin stratejilerini değiştirmeden şirket değerini artırma yönünde faaliyetlerde bulunur ve şirket üst yönetimine bu konuda baskı yaparlar. Yine kurumsal yatırımcılar şirkete kredi sağlayıcılarla ve finansal piyasalarla iletişim halinde bulunduklarından, yolsuzlukları önlemede etkilidirler ve şirketin tüm pay sahiplerinin yatırımlarını koruyucu yönde etkileri olur (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 226). Bu durum; şirkete hem iyi bir kurumsal yapısının kurulmasına yardımcı olacaktır, hem de itibarını geliştirici yönde etkisi olacaktır.

Şirkette pay sahibi kurumsal yatırımcılar, şirketin finansal analizi ve üst yönetimin faaliyetlerin denetlenmesi için uzmanlarla ve yatırım analistleriyle çalışırlar. Sahiplik yapısında kurumsal yatırımcıların payı arttıkça şirketin hem pazar değeri, hem de itibarı yüksek olacaktır. Çünkü kurumsal yatırımcıların ve bankaların diğer pay sahipliği gruplarına oranla şirketle ilgili bilgileri ve analizleri daha derin ve daha doğru olacaktır. Bu etki, güçlü pay sahipliği yapısı bankalar ve sigorta şirketleri gibi geleneksel yatırım kurumları dışında kalan yatırım şirketleri olduğunda daha yüksek olacaktır (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 226). Tüm bu içsel kurumsal yönetim mekanizmaları yatırımcı ilişkilerinin gelişimini sağlar, şirket yönetimine iyi ve doğruyu yapma yönünde baskı yaratarak şirketin yönetim kalitesi üzerinde olumlu etkilerde bulunur ve şirket itibarını artırıcı yönde etkili olur.

Şirket ele geçirmeleri, yatırım analistleri, yönetici iş gücü piyasası, yöneticilerin itibar kaybı, ürün piyasasındaki rekabet, aktif hissedarlık gibi kaynağını şirket dışından alan kurumsal yönetim mekanizmaları, aynı içsel kurumsal yönetim mekanizmaları gibi,

şirketin yönetim kalitesi üzerinde iyileştirici etkilerde bulunur ve şirketin itibarının artmasını sağlar. İyi yönetilen bir şirket paydaşlarca itibarlı olarak algılanacaktır.

Özellikle gelişmiş ekonomilerde, şirketin ele geçirilme tehdidi, şirket yöneticilerini daha kaliteli bir yönetim sergilemeleri ve şirket değerini sürekli yükseltmek konularında baskı altına alacak ve yönetim kalitesini iyileştirecektir. Bu durum en başta şirketin yatırımcıları olmak üzere tüm paydaşlarını memnun edecektir. Aynı zamanda başarısız yöneticilerin piyasadaki itibarları zedeleneyeceğinden yöneticiler kaliteli yönetim sergilemeye çalışacaklardır.

Yöneticilerin başarılarının ölçülmesindeki en önemli kriterler; şirketin pazardaki konumu, şirketin kârlılığı ve şirket değeridir. Ürün piyasasında rekabet arttıkça yöneticilerin başarılı olmak için göstermeleri gereken çaba da artmaktadır (Doğan, 2007: 19). Rekabetçi ortam şirketin hem yönetim kalitesini, hem de ürün ve hizmet kalitesini geliştirici zemini sağlar.

Hissedar aktivizmi veya aktif hissedarlar; portföylerindeki zayıf performans gösteren şirketlere odaklanır ve bu şirketlerin yönetimine daha iyi performans için baskı uygulayarak hissedar değerini ve yönetim kalitesini arttırırlar (Kula, 2006: 37). Yatırım analistleri şirket yöneticilerinin denetlenebilmesinde ve yönetim kalitesinin artmasında önemli bir role sahiptir. Yöneticilerin kararlarının finansal analistler tarafından denetlenmesi ve kamuya açıklanması, yöneticilerin denetim altına alınmasında ve yönetim kalitesinin gelişmesinde etkilidir. Yatırım analizleri, piyasanın bilgi edinme araçlarından biridir ve bu rolleriyle aynı zamanda şirketin şeffaflığını arttırır. Şirket hakkında yatırım analistlerince sağlanan güvenilir bilgilerin oluşması şirketin değerine ve itibarına olumlu etkide bulunacaktır.

Görüldüğü gibi kurumsal yönetim yapısını şekillendiren içsel ve dışsal mekanizmalar, aynı zamanda kurumsal itibarı oluşturan; yönetim kalitesi, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, şirketin yatırımcılarına değer katması, şirketin finansal performansı, şirketin şeffaflığı, şirketin ürün ve hizmet kalitesi gibi unsurlar üzerinde de etkisi yüksektir. Bu bağlamda kurumsal yönetim ile kurumsal itibar büyük oranda aynı mekanizmalardan şekillendikleri ve bu kavramların kaynak itibarıyla benzerlik gösterdikleri bir gerçektir.

Sonuç olarak şirketlerde, pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması; pay sahiplerine ve paydaş gruplarına bilgi alma konusunda şeffaflığın sağlanıp eşit davranılması; genel kurul sürecinin etkinleştirilmesi; genel kurullarda adil bir şekilde oy kullanımının kolaylaştırılması; azınlık hissedarlarının korunması; tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; yönetim kurulu ile sahiplik yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin şeffaf biçimde duyurulması; mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak yayınlanması; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin yönetim kalitesini ve dolayısıyla kurumsal itibarlarını arttırıcı yönde etkide bulunacaktır.

3.2. Kurumsal Yönetimin Şirketin Uzun Vadeli Yatırımlarının Değeri, Yatırımcılarına Değer Katması ve Finansal Performansı Üzerine Etkisi

OECD'nin 1998 tarihli bir raporunda (1998: 27) kurumsal yönetimi; “anonim şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsurunu ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözetken, aynı zamanda şirketin ortaklarının, çalışanlarının, müşterilerinin, alacaklılarının, fon sağlayıcılarının ve devlet gibi diğer çıkar sahiplerinin haklarının da önemsendiği bir anlayıştır” şeklinde tanımlamıştır ve yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisi olarak vurgulamıştır (OECD, 2004: 9). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kurumsal yönetimde tüm paydaşların çıkarlarının gözetilmesi esastır ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yatırımcı güveni üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır.

Güven duyan yatırımcı şirkete daha fazla kaynak sağlayarak şirketin sürdürülebilir büyümesinde ve finansal performansına katkı sağlayacaktır. Şirketle birlikte yatırımcıya da katılan değerle birlikte, şirketin uzun vadede değeri artacaktır. Yatırımcıların,

özellikle kurumsal yatırımcıların şirket faaliyetleri üzerinde, kurumsal yönetim yapısının sağladığı olanaklar ve bağımsız denetim faaliyetlerinin de yardımıyla, daha fazla söz sahibi olmaları sağlanabilecektir. Bu durum, şirket yönetimlerine iyi performans göstermeleri için baskı yaratacak ve şirket kaynaklarının daha etkili kullanılabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca şirketin yönetim kalitesi üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Dünyada özel sektöre ve anonim ortaklıklara olan güvenin artması için kurumsal yönetim kalitesinin artırılması giderek daha önemli hale gelmektedir. Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları sadece kaynak israfını engelleyen bir koruyucu olarak değil, aynı zamanda her sermaye pazarında talep edilen şeffaflığın, şirketlerin kontrol edilebilirliğinin ve yatırımcıların korunmasının da güvencesi olarak görülmektedir (Shelton, 1998: 2). Stone vd. (1998: 1-2) yapmış oldukları çalışmaya göre, başarılı kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla anonim ortaklıkların performansını olumlu yönde etkilediği ve bunların sonucunda ekonomik kalkınmaya olumlu yönde katkı sağladığı belirlenmiştir. Bu nedenle gerek kamu sektörü gerekse özel sektör, yatırımcıların güvenini koruyabilmek amacıyla daha yüksek kamuyu aydınlatma standartları ve başarılı kurumsal yönetim anlayışının şartlarını oluşturmak ve geliştirmek zorundadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 35). Şirketlerin uzun vadeli yatırımlarının değeri ekonominin gelişimi ve krizlerin önlenmesi adına önemlidir. Şirketler etkin bir risk yönetimi ve uluslararası standartlarda bağımsız denetimlerle krizlerin oluşumunu engelleyebilir ve yatırımcılarına değer katarak finansal performanslarını en üst seviyeye taşıyabilirler.

İtibarı zayıf, gelecek vaat etmeyen, istikrarsız bir şirkete yatırım yapmak hiçbir yatırımcı açısından akılcı değildir. Yatırımcılar, şirketin gelecekteki olası durumunun ne olacağı ve yönetimin kalitesi üzerinde hassasiyetle dururlar ve şirketin kamuoyuna açıkladığı vaatleri ile sundukları arasında tutatlılık beklerler. Güvenilirliği yüksek şirketler yatırımcılar açısından caziptirler ve itibar sıralamalarında üst sıralarda yer alırlar (Fombrun, 1996: 65). Yatırımcılar sadece şirketin verimlilik, kârlılık veya piyasa değeri gibi göstergelerine odaklanmazlar, aynı zamanda şirketin itibarını düşürecek risklerin ortaya çıkması ve şirketin faaliyetlerinde ne kadar etik davrandığı gibi

konularla da yakından ilgilidirler (Pruzan, 2001, p. 51). Bu bağlamda şirketin kurumsal yönetim yapısı yatırımcıların güveni ve risklerin ortadan kaldırılması açısından esastır.

Yatırımcıların ve genel olarak toplumun şirkete dair algılarının oluşumunda şirketin kurumsal yönetim yapısı ve şirketin finansal performansı kilit bir role sahiptir. Şirketin ürün ve hizmet kalitesi ne kadar iyi olursa olsun, şirketin finansal tablolarındaki olumsuz göstergeleri; şirkete duyulan güven, şirketin hisse senedi değeri, şirketin uzun vadeli finansal performansı ve yatırım değeri gibi kriterler kurumsal itibarını derinden etkilemektedir. Şirketlerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri, finansal performanslarına bağlı olduğundan, finansal açıdan güçlü bir şirketin, ürün ve hizmetlerini daha kolay satabileceğini söylemek mümkündür. Şirketin finansal performansının iyi olması ve finansal açıdan güçlü olduğu izlenimi, paydaşlarında oluşan algıların olumlu yönde pekiştirilmesi için önemlidir ve şirketin itibarının yüksek olmasını sağlamaktadır.

Gompers vd. (Gompers, Ishii, ve Metrick, 2003: 107-155) 90'lı yıllarda 24 kriterden oluşan bir kurumsal yönetim endeksi oluşturmuşlar, şirketler arasında yapılan sıralamada kurumsal yönetim dereceleri düşük olan şirketlerin hisse senetlerini satın kurumsal yönetim dereceleri yüksek olan şirketlerin hisse senetlerini almak üzerine kurulu bir yatırım stratejisiyle normalden %8,5 daha fazla bir getiri sağlandığını bulmuşlardır. Araştırmacılar ayrıca, kurumsal yönetim düzeyi yüksek olan şirketlerin daha yüksek şirket değeri, daha kârlı ve daha yüksek büyüme potansiyeli olduğunu belirlemişlerdir. Bunun gibi yapılmış birçok çalışmayla da kurumsal yönetimin şirketin finansal performansı üzerinde ne denli büyük bir etkisi olduğu kanıtlanmaktadır.

Sonuç olarak şirketlerde, pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması; pay sahiplerine ve paydaş gruplarına bilgi alma konusunda şeffaflığın sağlanıp eşit davranılması; genel kurul sürecinin etkinleştirilmesi; genel kurullarda adil bir şekilde oy kullanımının kolaylaştırılması; azınlık hissedarlarının korunması; tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; yönetim kurulu ile sahiplik yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin şeffaf biçimde duyurulması; mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak yayınlanması; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve

ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde arttırıcı yönde etkide bulunacaktır.

3.3. Kurumsal Yönetimin Şirketin Çalışanları ile Potansiyel Çalışanları Üzerine Etkisi

Çalışanlar, kurumsal itibar sürecinin temelidir. Diğer bir deyişle, çalışanların desteğini almadan şirketlerin güçlü bir itibara sahip olmaları mümkün değildir. Bu nedenle güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen şirketler, öncelikle bu gerçeğin farkında olmalıdır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2637). Tüm çalışanların kurumsal itibar kazanma sürecindeki rolü ve sorumluluğu bulunduğu açıktır ve bunun çalışanlara iletilmesi gereklidir. Bu noktada, içsel iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. İçsel iletişim çabaları ile kurumlar, kurumsal itibarın önemi ve faydalarını çalışanlarına aktarabilmekte ve onları itibar sürecine katılımları konusunda teşvik edebilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2638). İçsel iletişimin etkinliği de etkili kurumsal yönetim yapılarından ve şeffaflıktan geçer.

Çalışan desteğinin önemini kavrayan şirketler; iletişim yöntemlerinden de yararlanarak, çalışanların şirketleri ile özdeşleşmeleri ve bağlılıklarını geliştirmeleri yönünde çaba sarf etmektedirler. Çalışanların şirketin ürünleri, markaları ve hedefleri ile ilgili bilgi sahibi olması, en başta her gün yüz yüze geline müşteri ve daha sonra da diğer paydaşların o şirket hakkında daha olumlu bir algılamaya sahip olmalarını sağlayacaktır (Dörtok, 2004: 24). Bu da beraberinde kurumsal itibarın artmasını garanti edecektir.

Çalışanlar, birbirinden farklı demografik özelliklerdeki, birbirinden farklı kültürdeki birçok bireyi bünyesinde barındıran şirketler için en önemli paydaş grubudur. Mavi ve beyaz yaka çalışanlar, yönetim kurulu üyeleri, icra kurulu üyeleri, yöneticiler, hepsi çalışanlar topluluğunun birer üyesidir. Bir şirket, ancak tüm çalışanlarını şirketin ortak hedeflerine yöneltildiğinde en iyi performansını ortaya koyabilmektedir (Theaker, 2006:

228). Şirket yönetiminin en önemli amacı çalışanlar arasında bu amaç birliğini oluşturabilmektir.

Şirketler başarılı olabilmek için çalışanlarının beklentilerini karşılayıp çalışanlarını memnun etmek zorundadırlar. Çalışanların beklentilerinden şu şekilde sıralanabilir (Theaker, 2006: 233):

- Kurumun genel politikasının dengeli olması,
- Kurumun başarılı ve itibarlı olması,
- Eğitim ve geliştirme programlarının yapılması ve finanse edilmesi,
- Kariyer planlaması yapılması,
- Adil ödüllendirme sisteminin olması,
- Çalışma koşullarının sağlıklı olması,

İyi işleyen kurumsal yönetim yapıları çalışanların bu beklentilerini karşılamada başarılı olurlar. Sermaye Piyasası Kurulu (2005: 32) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin üçüncü bölümü dördüncü maddesi şirketin insan kaynakları politikaları ile ilgilidir. İlkeler; şirketin işe alım ve kariyer planlamasında eşit ve adil olması gerekliliğini vurgularken eğitim ve geliştirme programlarının yapılmasını gerekli kılar (SPK, 2005: 34). Adil bir kariyer planlama süreci çalışanlar ile şirket arasında güvene dayalı bir ilişkinin oluşturulmasında anahtar rol oynar.

Yine ilkelerin, şirketlerin insan kaynakları politikalarını düzenleyen aynı maddesi şirketlere; şirket içinde katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulması, şirketin faaliyetleri ve kararlarıyla ilgili çalışanların bilgilendirilmeleri ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunulması, performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücretleme sistemlerinin adil ve şeffaf olması, güvenli çalışma ortam ve koşullarının sağlanması, çalışanlarının özlük haklarının korunması ve çalışanlara diğer paydaş gruplarına olduğu gibi eşit ve adil davranılması yönünde gereklilikler sunar (SPK, 2005: 34-35).

Çalışanların şirket yönetimine katılımı ile ilgili olarak Avrupa Birliğinde çeşitli düzenlemeler yapılmakta olup, çalışanların şirket yönetimine katılımı konusu, kurumsal yönetim ilkelerinde de giderek daha fazla gündeme gelmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu (2005: 32) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin üçüncü bölümünde; genel olarak

menfaat sahiplerine yönelik temel şirket politikası üzerinde durulmuş, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirket sermayesinin korunmasına özen gösterilmesi vurgulanmış, menfaat sahiplerinin yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri ve şirketin menfaat sahipleri ile ilişkileri konularında tavsiyelerde bulunulmuştur.. İlkelerin üçüncü bölümü ikinci maddesi; şirket çalışanlarının şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller kurulması yönünde tavsiyede bulunmuştur (SPK, 2005: 33).

Şirketlerde, tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; yönetim kurulu ile sahiplik yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin şeffaf biçimde duyurulması; mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak yayınlanması; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile potansiyel çalışanları kendine çekmesi üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde arttırıcı yönde etkide bulunacaktır.

Sonuç olarak kurumsal yönetim ilkeleri gereklerini yerine getiren şirketler çalışanlarını memnun edebilecekler, potansiyel çalışan olabilecek adaylar için cazip hale gelebileceklerdir. Bu bağlamda paydaş odaklılık çerçevesinde kurumsal yönetim ilkelerine uyum gösteren şirketlerin beraberinde kurumsal itibarlarının artacağı bir gerçektir.

3.4. Kurumsal Yönetimin Şirketin Çevre ve Toplumsal Sorumluluğu Üzerine Etkisi

İşletmeler ekonomik yapılar olduğu kadar aynı zamanda sosyal yapılardır. Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte artan toplumsal duyarlılık, müşterilerin ve çalışanların istek ve beklentilerinin yükselmesi gibi nedenler bu görüşü ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin etik ve sosyal sorumluluğu ile paydaşlara (müşteriler, çalışanlar,

tedarikçiler, dağıtımıcılar, hissedarlar, toplum, çevre, ilgili ulusal ve uluslararası kamu ve özel sektör kuruluşları) yönelik yeni sorumlulukları tanımlanmaya başlanmış ve şirketlerden paydaşlar ekseninde yönetim uygulamaları beklenir olmuştur (TÜSİAD, 2009: 15). Şirketlerin bu beklentiyi karşılamak ve paydaşları nazarında itibarlı olmaları için çevreye duyarlı ve topluma karşı sorumlu anlayış benimsemeleri gerekmektedir.

Şirketin, toplum tarafından nasıl tanındığı ve algılandığı, itibarı için büyük bir öneme sahiptir. Bu tanınma ve algılanma şirketlerin toplumsal sorumlulukları çerçevesinde toplumla geliştirdikleri ilişkileri sayesinde gerçekleşir. Toplumla ilişkilerin temel hedefleri şirketin ürünleri, hizmetleri ve politikaları ile ilgili toplumu bilgilendirmek; şirket hakkındaki yanlış düşünceleri düzeltmek ve olumlu izlenimler yaratmak, toplumun niteliklerini ve beklentilerini belirleyerek toplumsal kültür, eğitim ve sağlık projeleri hazırlamak ve tüm bu faaliyetlerle ekonomiye değer katmaktır (Güney, 2002: 9-10). Şirketlerin toplumsal sorumluluğu iyi kurumsal yönetim yapılarıyla sağlanır. Şirketlerin toplumsal sorumluluğu SPK'nın (2005: 36) kurumsal yönetim ilkeleri bildirgesinde; "şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar" şeklinde açıkça belirtilmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; şirket itibarının artması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir (SPK, 2005: 2). Şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi sonucu yatırımcıların korunması sağlanacağından, şirketlere sermaye girişi kolaylaşacak, böylece daha güçlü finansal temele sahip işletmeler ortaya çıkacaktır (Doğan, 2007: 3). Bu güçlü temellerle şirketler uluslararası pazarlara, özellikle gelişmiş pazarlara, daha kolay entegrasyon sağlayabileceklerdir. Pazarlarını genişleten şirketler faaliyette bulundukları bölgelere ve ekonomilere yarattıkları istihdam ve yatırımlarıyla katkı sağlayacaklardır.

Kurumsal yönetim uygulamalarına ülkeler açısından bakıldığında ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin itibarının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının

rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2005: 2). Ayrıca bireysel tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve üretime dönüşmesi, toplumsal refahın artmasını da sağlayacaktır (Doğan, 2007: 3). Böylece şirketlerin temel misyonları olan toplumsal sorumlulukları iyi kurumsal yönetim çatısıyla güvence altına alınmış olur.

Şirketlerin faaliyetlerinin topyekün başarısı; şirketlerin finansal performansları ile çevreye ve topluma karşı sosyal sorumlulukları arasında denge sağlanmasıyla gerçekleşir. Günümüzde şirketlerin nasıl davrandığı, hangi faaliyetleri yerine getirdiği paydaşlar tarafından yakın olarak takip edilmekte, hareketleri izlenmektedir. Kurumsal yönetimle birlikte gelen şeffaflık ve sorumluluk, modern iş dünyasının parolası haline gelmiş, toplumun, şirketlerden beklentilerini artmıştır. Tüm bunlar şirketlerin paydaş odaklılık çerçevesinde toplumla ilişkilere önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Şirketlerde, paydaş gruplarına bilgi alma konusunda şeffaflığın sağlanıp eşit davranılması; tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; yönetim kurulu ile sahiplik yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin şeffaf biçimde duyurulması; mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak yayınlanması; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin çevre ve toplumsal sorumluluğu üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde arttırıcı yönde etkide bulunacaktır.

Sonuç olarak, sosyal sorumluluk kavramı, şirketlerin itibarını etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin, faaliyet gösterdikleri sosyal çevre için iyi bir kurum olarak algılanmaları şirketlerin itibarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Şirketler, sosyal sorumluluğu da kapsayan iyi kurumsal yönetim uygulamalarıyla itibarlı hale geleceklerdir.

3.5. Kurumsal Yönetimin Şirketin Şeffaflığı ve Kurumsal İletişimi Üzerine Etkisi

Şeffaflık, şirketin paydaşlarının şirketin faaliyetleri ve şirketin geleceğine ilişkin doğru değerlendirmeler yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm bilgileri; doğru, kapsamlı, kıyaslanabilir, güvenilir nitelikte, zamanında ve düşük maliyetlerle ulaşabilmelerini ifade etmektedir. Şeffaflık, şirket faaliyetlerini paydaşları gözünde meşrulaştırarak güven ortamını geliştirecektir (Fombrun ve Riel, 2004: 185-191). Kurumsal yönetimin evrensel ilkelerinden biri olan şeffaflık ilkesi tüm kurumsal yönetim yazınında, kurumsal itibar yazınında olduğu gibi benzer biçimlerde tanımlanmıştır.

Şirketlerde şeffaflık; ürün ve hizmetlerin özelliklerine ve detaylarına ilişkin bilgilerin sunulması; uluslararası finansal raporlama standartlarına göre düzenlenen finansal performansa ilişkin şeffaflık; kurumsal iletişim faaliyetleri ile iletilen liderlik ve vizyon şeffaflığı; şirketin tüm faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerinin paydaşların denetimine açılmasıyla elde edilecek sosyal sorumluluğuna ilişkin şeffaflığı ve son olarak işgücü piyasasındaki nitelikli iş gücünü de şirket bünyesine çekecek, şirketin sunduğu iş ortamı ve çalışma şartlarına ilişkin bilgilerin paylaşması olmak üzere beş boyutta gerçekleşmektedir (Fombrun ve Riel, 2004: 198-204). Bu beş boyutu göz önünde bulunduran kurumsal iletişim stratejileri şirketin hem iyi bir kurumsal yönetim yapısının göstergesi ve açıklaması niteliğini kazanacak, hem de şirketin itibarlı algılanmasını sağlayacaktır.

Şirketlerin sahiplik yapıları ve yönetim kurulları şeffaflığı şekillendiren ana unsurlardır. Şeffaflık başarılı bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulması için temel ilkelerden biridir ve itibarın sağlanması için kaçınılmazdır (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 225). Bu bağlamda, tüm kurumsal yönetim yazınında da üzerinde hassasiyetle değinilen yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi şeffaflık üzerinde etkilidir sonucuna varmak yanlış olmayacaktır.

Yönetim kurulları, şeffaflık temel ilkesi çerçevesinde paydaşları nezdinde oluşan bilgi asimetrisini giderebilmeli, paydaşlarla kurulan kurumsal iletişimde aktif olmalı ve

usulsüzlükleri engelleyici tedbirler almalıdır (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 226). Burada vurgulanmak istenen bir diğer nokta, şirketin itibarını arttırmak ve iyi kurumsal yönetimin tahsisinde şirket yönetim kurulu pasif kalmamalı ve şirket üst yönetimine nezaret etmelidir.

Şirketlerin kurumsal iletişimlerinde şeffaflığa dayalı bir strateji kurgulamaları, güven yaratmalarında ve kurumsal itibarlarının oluşumunda etkili bir yoldur. Kurumsal itibarın inşasında ve sürdürülebilmesinde şirket yönetiminin en önemli görevlerinden bazıları şeffaflık ile açıklığın ve şirketle ilgili doğru bilgilerin aktarımının sağlanması, paydaşların yanlış algılamalarının giderilmesi, etik dışı uygulamaları engellenmesidir (Dentchev ve Heene, 2004: 56-72). Şeffaflığın sağlanması, itibarın artırılması ve güvenin yaratılması için etkili bir anlayıştır. Faaliyetlerine yeni başlayan şirketlerin itibarlı konuma gelmeleri için, pay sahipleri ve paydaşları tarafından güvenilmez olarak algılanmalarından kaçınmaları gereklidir. İtibar, iletişim ve paydaşların deneyimleri güvenin temelini oluşturur (Swift, 2001: 23). Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları bu güvenin sağlanması için anahtardır. Şeffaflık kurumsal itibarı sağlamada kilit bir role sahiptir ve bu sebeple şirketler paydaşlarının ihtiyaçlarını iyi analiz etmeli, kurumsal yönetim yapılarını paydaş temelinde şekillendirmeleri ve faaliyetlerini bu yönde düzenlemelidirler.

Şirketin tüm faaliyetleriyle ilgili, nelerin ne sebeplerle yapıldığını açıklamayı, hata yapıldığında bunun sorumluluğunu üstlenip çözümler üretmesi; paydaşlarına eşit ve adil mesafede yaklaşp dengeleri koruyabilmesi şirketin paydaşları tarafından güvenilir olarak değerlendirilmesini sağlar. Teknolojik ilerlemeler, paydaşların şirket hakkında daha kolay bilgi edinmesini sağladığından; şirketin şeffaf davranması itibar sağlaması için kaçınılmazdır. Şirketlerin, olumlu bir itibar oluşturmaları için, faaliyetleri hakkında şeffaf biçimde hesap verebilmeleri gerekmektedir (Argüden, 2003: 11). Bu açıklamayla; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik olmak üzere kurumsal yönetimin dört evrensel ilkesine vurgu yapılmıştır. Bu ilkeler birbirlerini destekler biçimde şirketlerin yapı ve kültürlerine dahil olmalıdır.

Kurumsal itibar yönetimi, paydaşların kuruma ilişkin algılamalarının kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Şirketlerin müşteriler, medya, tedarikçiler, çalışanlar, toplum ve hükümetle, kısacası tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerini tutarlı ve

sağlıklı bir şekilde yürütmesi stratejik iletişim faaliyetleriyle mümkün olmaktadır. Etkili bir iletişim stratejisiyle, iç ve dış paydaşların kurumdaki beklentileri tespit edilerek, kurumsal hedeflerle paydaşların hedeflerinin örtüştürülmesine olanak tanıyan bir kurumsal yönetim stratejisidir (Karaköse, 2007: 91). Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi üzerine kurulu bir kurumsal yönetim yapısı şirketin kurumsal iletişimini ve halkla ilişkiler fonksiyonunu geliştireceği ve etkinleştireceği bir gerçektir.

Kısaca King III raporu olarak da bilinen Güney Afrika Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin (King Comitee on Governance, 2009) sekizinci bölümündeki altı temel ilke şirketlerin kurumsal iletişiminin paydaş ilişkilerine değinmektedir. Bu ilkelerden dört tanesi doğrudan kurumsal itibarın yönetimi ile ilgilidir ve paydaşların algıları ile şirketin performansı arasındaki boşluğu gidermeyi amaçlamaktadır (Shier, 2009). Raporda kurumsal itibar yönetimi ilgilendiren paydaş ilişkileri ilkeleri şu şekildedir (King Comitee on Governance, 2009: 46-48):

- King III raporunun 8.1 ilkesine göre; şirketin yönetim kurulu, şirket paydaşlarının algıları şirketin itibarını etkileyeceğinin farkında olmalıdır.
- King III raporunun 8.2 ilkesine göre; şirket yönetim kurulu şirket üst yönetimini paydaş ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmeleri konusunda yetkilendirmelidir.
- King III raporunun 8.5 ilkesine göre; paydaşlarla güven ortamının kurulması ve sürdürülebilmesinde şeffaflık ve etkili iletişim önemlidir.
- King III raporunun 8.6 ilkesine göre; şirket yönetim kurulu ortaya çıkan çıkar çatışmalarını mümkün olduğunca etkili, verimli ve hızlı bir biçimde çözülmesini sağlamalıdır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere kurumsal itibarın oluşturulmasında şeffaflık ve kurumsal iletişim önemli bir role sahiptir ve kurumsal yönetim yapısı bu gereklilikleri sağlamalıdır. Tüm paydaş gruplarının çıkarlarını dengeleyen ve etkili bir şekilde yöneten kurumsal yönetim yapıları şirketlerin sürdürülebilir rekabetleri açısından önem arz eder.

Avail Corporation ile China Group Companies Promotion Association tarafından 27 Ekim 2005 tarihinde Pekin'de düzenlenen Kurumsal Yönetim ve Kurumsal İtibarın

Geliştirilmesi Konferansı'nda;⁹⁴ küresel güven krizi, şeffaflık, iletişim paradigmalarındaki değişimler ve halkla ilişkiler sayesinde değişen paydaş algıları konuları tartışılmıştır. Konferansta düşünce liderlerinin algıları ve güdülenmeleri anlaşılmalı, kurumsal itibarın şekillendirilmesinde kurumsal yönetim rolü tanımlanmalı ve halkla ilişkiler fonksiyonunun kurumsal itibarı güçlendirmede nasıl kullanılacağı tartışılmalı amaçlanmıştır (Nicholas, 2005). Konferansta özet olarak şu mesaj ortaya çıkmıştır. Günümüzde kurumsal itibar hiç olmadığı kadar şeffaflık ve iyi kurumsal yönetim yapılarına dayanmaktadır. Şeffaflık çelişmesi ve yeni iletişim modelleri etkili itibar yönetimi ile anında yanıt veren ve tüm paydaş gruplarını hedef alan iletişim stratejilerini zorunlu hale getirmektedir.

Sonuç olarak şirketlerde, pay sahiplerine ve paydaş gruplarına bilgi alma konusunda şeffaflığın sağlanıp eşit davranılması; tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; yönetim kurulu ile sahiplik yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin şeffaf biçimde duyurulması; mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak yayınlanması; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallara dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin şeffaflığı ve kurumsal iletişiminin etkinliği üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde artırıcı yönde etkide bulunacaktır.

3.6. Kurumsal Yönetimin Şirketin Etiği Üzerine Etkisi

Etik en genel anlamda ahlaki açıdan doğru - yanlış ya da iyi - kötü ile ilgilidir. Etik değerler ve kurallar toplumun birleştiricileri olarak ortak yaşamı mümkün kılar, toplum düzenini sağlarlar (TÜSİAD, 2009: 15). Bu etik değerler toplumdan topluma, kültürden

⁹⁴ Kurumsal Yönetim ve Kurumsal İtibarın Geliştirilmesi Konferansı; İngilizcesi Corporate Governance & Reputation Enhancement Conference.

kültüre, ekonomiden ekonomiye değişkenlik gösterebilmektedir. Fakat temelde adalet, doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, nesnellik, sorumluluk, açıklık, tutarlılık, hukukun üstünlüğüne saygı evrensel etik değerleri tüm sosyal yapıları kapsayacak niteliktedir.

Küreselleşme süreci özellikle iş dünyasında birbirine yakın etik değerlerin, etik ilke ve uygulamaların oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Zaten bu sürece etkin katılım ancak ortak ilke ve uygulamalar çerçevesinde hareket etmekle mümkün olabilmektedir. Örneğin, Birleşmiş Milletler'in girişimiyle oluşturulan "Küresel İlkeler Sözleşmesi" Dünya'da 6200'ün üzerinde kuruluş tarafından imzalanmıştır. Sözleşme, uluslararası anlaşmalar çerçevesinde kabul gören; çevre, çalışma koşulları, insan hakları ve yolsuzlukla mücadele başlıkları altında on maddeden oluşan bir etik ve sorumluluk manifestosudur. Şirketler ve kurumlar sözleşmeye attıkları imza ile bu ilkelere saygı göstereceklerini ilan etmişlerdir (TÜSİAD, 2009: 33). "Küresel İlkeler Sözleşmesi" etik değerlerin evrenselleşmesi için atılan en büyük adımlardan birisidir ve iş dünyasında konuyla ilgili büyük farkındalık oluşturmuştur.

İş etiği; etiğin bir alt kümesi olarak, iş dünyasındaki etik sorunları inceler, davranışlara rehberlik etmek üzere kurallar geliştirmeyi amaçlar. İş etiği, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında gerek örgüt gerekse birey/çalışan düzeyindeki davranışların etik boyutları ile ilgilenir ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları kapsar (TÜSİAD, 2009: 15). İş etiği kavramının; etik değerler, etik kod ve iyi kurumsal yönetim olmak üzere üç temel bileşeni mevcuttur (Thomas, 2005: 1). Kurumsal yönetim iş dünyasına yüksek etik standartlar sağlar ve etik olmayan davranışları önleme ve etik ihlallerine karşılık etkin yaptırımlar getirir. Kurumsal yönetimle birlikte sağlanan şeffaflık, etik olmayan davranışların önüne geçilmesinde etkili bir yaklaşımdır.

Etik kodlar; etik değerlerin ötesine geçer ve şirketin neleri yapmak istediğini ve neleri yapmamak istediğini açıkça belirlediği prensipler bütünüdür. Birçok ulusal ve uluslararası örgüt etik kodlar geliştirmiş ve bu kodlar birçok şirket tarafından uyumlaştırılıp kullanılmaktadır (Thomas, 2005: 1). Geliştirilen uluslararası etik kodlara en bilinen örnek olarak OECD'nin hazırladığı (OECD, 2000); "Uluslararası Şirketler için Esaslar" bildirgesi gösterilebilir. Çalışma; piyasaların daha da iyi işlemlerini sağlayacak etik davranışlar için bir değerler kültürünün gelişmesine yardımcı olmaktadır.

TÜSİAD; “Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi” adlı raporunda etik, iş hayatı ve toplumsal refah arasındaki ilişkiye değinip ulusal ve uluslararası düzenlemelerin serbest piyasa rekabetini gözetken, kayıt dışı ekonomiye fırsat vermeyen, fikri hakları koruyan, hukuki ve etik altyapıların oluşması gerekliliğine işaret etmiştir (TÜSİAD, 2009: 15). Bu doğrultuda kurumsal yönetimle ilgili yapılan tüm düzenlemeler etik kavramına yer vermekte ve şirketin etik değerlerle yönetilmesini sağlamaktadır. Kurumsal yönetimle şirketler, sosyal sorumluluklarına bağlı; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına karşı duyarlı; etik kurallara bağlı faaliyet gösterirler.

Etik davranmak, şirketlerin itibarını ve ürünün marka değerini yükseltmesi, müşterilerin, yatırımcıların ve kamunun güvenini ve desteğini sağlaması bakımından önemlidir. Etik değer ve ilkelere göre işleyen bir ekonomik sistem, bu iki önemli kurumu güçlendirir, demokrasinin sağlıklı işlemesine yardımcı olur ve iş dünyasının toplum gözünde saygınlığını artırır. Bu bakımdan, etik performans ve etik kalitenin önemli bir başarı ölçütü olduğu günümüz ekonomisinde şirketler, yöneticilerin ve çalışanların etik değerlere ve ilkelere uygun hareket etmeleri hem kendilerinin hem de toplumun çıkarınadır (TÜSİAD, 2009: 23). Şirketler etik davranarak güven kazanır ve toplumun gözünde itibarlı hale gelir.

Etik, yapılan birçok itibar araştırmasında şirketlerin nasıl algılandığını ortaya koyan en önemli faktörler arasındadır. Etik, kurumsal itibarı oluşturan ve şirketin üst yönetiminden başlayıp tüm iş süreçlerini kapsayan kültürel bir olgudur (Gasorek, 2003: 98-99). Etik yapının oluşturulmasında ve kurumsallaşmasında kurumsal yönetimin rolü büyüktür. Kurumsal yönetim; şirketin etik kurallar oluşturmalarını, bu etik kurallar dahilinde faaliyetlerini yürütmesini ve şirketin etik kurallarını kamuya açıklamasını zorunlu kılar.

Sonuç olarak şirketlerde, tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; yönetim kurulu ile sahiplik yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin şeffaf biçimde duyurulması; mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak yayınlanması; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını

engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin etik yapıları üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde arttırıcı yönde etkide bulunacaktır.

3.7. Kurumsal Yönetimin Şirketin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Müşteriler, şirketlerin en önemli paydaş grubunu oluşturmaktadır. Müşterilerin ne düşündüğü, şirketler tarafından iyi analiz edilmeli ve bilinmelidir. Müşteriler, şirketin neyi, neden yaptığını ve bu faaliyetlerden nasıl etkileneceklerini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Müşteriler güven duydukları şirketlerle iş yaparlar (Dowling, 1994: 26-27). Bu güven iyi kurumsal yönetim yapılarıyla sağlanabilir. Çünkü kurumsal yönetim, şirketin menfaat sahipleri arasındaki dengeyi iyi kurabildiğinin ve müşteriler de dahil olmak üzere tüm paydaşların beklentilerini karşılayabildiğinin göstergesidir. Bu beklentilerin dengeli bir şekilde karşılanması, beraberinde itibarı sağlar.

Müşteriler; saygı duydukları ve itibarlı atfettikleri şirketlerin, diğer rakiplerine kıyasla, üretmiş oldukları ürünlerinde kalite ve güvenilirlik beklerler. Şirketlerin; diğer tüm konularda olduğu gibi, ürün ve hizmetleri hakkındaki söylemlerinin de gerçeği yansıtması gereklidir (Fombrun, 1996: 62). Şeffaflıkla birlikte sunulacak hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini arttırmakta ve memnun müşteriler, kaliteli hizmet sunan şirketler hakkında daha olumlu düşünmektedirler.

Müşteriler şirketin ürün ve hizmetlerini benzer kalite ve fiyattaki diğer rakiplerin ürün ve hizmetlerine tercih ettiklerinde iyi itibardan bahsedilir. Yüksek rekabet ortamında iyi itibar, paydaşların şirketi koruması ve desteklemesi için temel koşuldur ve şirketin finansal piyasalardaki değeri için önemli bir unsurdur. Yapılan birçok araştırma da göstermiştir ki elle tutulamayan bir değer olan itibar, şirketler için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlar (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 222). İtibarlı şirketlerin müşteri memnuniyetleri üst düzeyde olur. İtibarlı şirketler yeni pazarlara daha kolay girerler ve mevcut pazarlarını sürdürebilmek konusunda daha başarılı olurlar.

Müşteriler de diğer menfaat sahipleri gibi, şirketin iyi şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlarlar. Şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgilenmelerini temin eder. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önem arz etmektedir. Şirket, menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun dönemde kendi menfaatine olacağını dikkate alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır. Bu hakların korunması esnasında, şirket ile menfaat sahipleri ve menfaat sahiplerinin kendi arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarının en aza indirilebilmesini teminen, dengeli yaklaşımlar içerisinde olmalı ve bu haklar, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmelidir (SPK, 2005: 32). Şirket kurumsal yönetim anlayışı içerisinde; ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır, müşterilerinin satın aldığı ürün ve hizmete ilişkin tüm taleplerini karşılar, ürün ve hizmetlerde kaliteye önem verir ve müşterileri ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterir (SPK, 2005: 35).

Sonuç olarak şirketlerde, tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin müşteri memnuniyeti üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde artırıcı yönde etkiye bulunacaktır.

3.8. Kurumsal Yönetimin Şirketin Ürün ve Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi

Şirketlerin topluma ulaşmalarını sağlayan en somut araçları sundukları ürün ve hizmetleridir. Tüketici ve müşterilerle kurulacak en etkili iletişim müşterilerinin, şirketin ürün ve hizmetleriyle ilgili olarak bizzat yaşadıkları deneyimlerdir. Bu

deneyimler sonucunda toplumda şirkete karşı bir algı, bir bakış açısı belirir ve bu bakış açısı şirketin itibarını belirler.

Kurumsal itibar yönetimi; en geniş tanımıyla paydaş gruplarının kuruma ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Karaköse, 2007: 90). Bu süreci etkileyen faktörler arasında şirketin ürün ve hizmetlerinin, müşterileri ve tüketicileri üzerinde bıraktığı etki, önemli bir paya sahiptir. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki, paydaşların şirketler hakkındaki görüşleri oluşurken şirketin ürün ve hizmetlerinin kalitesi birincil önceliğe sahip oluyor (King Comitee on Governance, 2009: 8). Dolayısıyla şirketin ürün ve hizmetlerinin müşterilerinde oluşturacağı kalite algısı şirketin itibarlı olarak atfedilmesinde önemli bir etken halini almaktadır.

Diğer taraftan güçlü bir itibar, şirketin ürün ve hizmetlerinin güvenilir olarak algılanmasını sağlamakta ve müşterilerin fiyat duyarlılığını azalabilmektedir (Steidl ve Emery, 1997: 14). İtibarı yüksek olan şirketlerin ürün ve hizmetleri daha kaliteli ve güvenilir olarak algılanmakta ve müşteriler söz konusu ürün ve hizmetlere daha fazla fiyat ödeyebilmektedir (Fombrun, 1996: 73). İtibarlı şirketlerin müşteri bağlılıkları da yüksek olmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu (2005: 35) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin beşinci bölümü birinci maddesi şirketin müşterileri ve tedarikçileri ile ilgilidir. İlkeler; şirketin ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri almasını ve müşterilerin ürün ve hizmet talepleri kaliteli ve hızlı bir şekilde karşılamasını gerekli kılar. Bu ilkeye etkin bir şekilde uyum sağlayan şirketlerin ürün ve hizmetleri toplum tarafından kaliteli olarak algılanacak ve itibarları yükselecektir.

Şirket yönetimlerinin başarılarının ölçülmesindeki önemli kriterlerden biri şirketin pazar payı, kârlılığı ve değeridir. Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları arasında olan ürün piyasasındaki rekabet, arttıkça yöneticilerin başarılı olmak için göstermeleri gereken çaba da artmaktadır (Doğan, 2007: 19). Rekabetçi ortam şirketin hem yönetim kalitesini, hem de ürün ve hizmet kalitesini geliştirici zemini sağlar. Artan ürün hizmet kalitesi kurumsal itibarı geliştirici yönde etkisi olacaktır.

Sonuç olarak şirketlerde, tutarlı ve şeffaf politikalar benimsenmesi; uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetimlerin yapılması ile etkin işleyen iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin kurulması; yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin engellenmesi ve ticari sırların koruma altında olması; paydaş gruplarının haklarını koruyan ve paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarını engelleyecek sistemlerin bulunması; adil insan kaynakları politikalarının uygulanması; faaliyetlerin sosyal sorumluluk ve etik kurallar dahilinde yürütülmesi; yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşması ve yönetim kurulunun dengeli bir görev dağılımıyla etkin işlemesi, gibi SPK ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinde de geçen iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin ürün ve hizmet kalitesi üzerinde ve dolayısıyla kurumsal itibarları üzerinde artırıcı yönde etkide bulunacaktır.

Dördüncü Bölüm

Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi: Türkiye’deki Yöneticilerin Algılarına Dayalı Bir Araştırma

1. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması

Çalışmanın önceki bölümlerinde tartışılan kurumsal yönetim ile kurumsal itibar yazını ve kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisi kuramsal çerçevesi içinde Türkiye’de şirket yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve üst yöneticilerin bu konudaki algılarını ölçmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın konusu, amacı, önemi, katkısı, sınırlılıkları, yöntemi takip eden alt bölümlerde sunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Konusu

Daha önce de bahsedildiği üzere; sürdürülebilir rekabet gücünün artırılmasında önemli bir olgu olan kurumsal yönetim kavramı; bir kurumun hak sahiplerine, kamusal menfaatlere ve paydaşlarına zarar vermeyecek şekilde yapılanmasını, finansal ve beşeri kaynakları etkin ve verimli kullanarak, paydaşları arasındaki ilişkileri eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk evrensel ilkeleri çerçevesinde düzenlemesini ve bu sayede de; başta hissedarları olmak üzere, paydaşları için uzun dönemde ekonomik ve sosyal kazanç elde ederek refah artışını sağlamasını mümkün kılan her türlü kurum içi ve dışı; zorunlu, tavsiye edilen, gönüllü uygulamalarının ve kodların bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal itibar kavramı; kurumun farklı paydaş grupları tarafından değerli bulunan çıktıları sağlama yetkinliğine ilişkin iç ve dış paydaşların genel kanıları olarak tanımlanmaktadır. Paydaş odaklılık çerçevesinde, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları, kurumsal itibar üzerinde geliştirici etkisi olmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumlulukla desteklenmiş kurumsal itibara sahip olmak şirket yönetim kurullarının ve üst yönetimlerinin en önemli uğraş alanlarından birisidir. Şirketler iyi kurumsal yönetimle ilgili beklentileri ile iş dünyası içinde yeniden güven oluşturma gerekliliğine

inandıkları için vizyon, misyon ve değerlerini yeniden ele almaya başlamışlar ve kurumsal yönetimi bu güvenin oluşturulmasında kullanılacak bir harç gibi tanımlamışlardır.

Bu çalışma ile; şirketler için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasında, rakipler tarafından taklit edilemeyen önemli bir kavram olan kurumsal itibarın iyi kurumsal yönetim yapılarıyla sağlanacağı varsayımıyla, kurumsal yönetimin kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi, yöneticilerin algılarına dayalı olarak araştırılmış ve sonuçları ortaya konulup değerlendirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin Türkiye’de iş dünyasındaki karar alıcılar ve kanaat önderlerince nasıl algılandığını araştırmak ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Böylece kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerinde etkisi olup olmadığı sorusuna yanıt aranacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Kurumsal yönetim çalışmaları Türkiye için yeni olmakla beraber, özellikle Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği gibi öncü kuruluşlarla azımsanamayacak gelişim göstermiştir. Konu akademik çevrelerde de geniş ilgi görmüş ve konu hakkında akademik çalışmalar yapılmış ve halen yapılmaktadır. Kurumsal itibar için yapılan araştırmalar daha çok sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde ve kurumsal iletişim boyutuyla incelenmekte ve yapılan birçok araştırmada kurumsal itibar ile marka imajı ve kurum imajı etkileşimi üzerinde durulmaktadır.

Araştırmayla yönetim ve organizasyon yazınına ve iş dünyasına katkı sağlanması ve bu konularda yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutulması beklenmektedir. Araştırmayla kurumsal yönetim ve kurumsal itibar kavramsal çerçeveleri Türkiye örneğinde şirket üst yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlara sunulmuş ve katılımcıların bu konulardaki farkındalık düzeylerinin artırılması beklenmektedir. Kurumsal yönetimin kurumsal itibarı sağlamada etkili bir unsur olduğu ile ilgili yurtiçi

ve yurt dışı alan yazınında yapılan çalışmaların yetersiz kaldığı görüşü, bu çalışmanın özgünlüğünü, önemini ve katkısını ortaya koymaktadır.

Örnekleme, iş dünyasında etkin faaliyet gösteren birçok sivil toplum kuruluşu aracılığıyla ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçları, bu kuruluşlarla da paylaşılacağından iş dünyasına katkısının kurumsal seviyede gerçekleşeceği beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada ortaya bazı sınırlılıklar çıkmıştır. Araştırmanın örnekleminin başka örneklemelere genellenememesi ve özellikle kurumsal itibarla ilgili tüm paydaş gruplarının kapsamaması bir sınırlılık oluşturmaktadır. Fakat burada kurumsal yönetimin veya kurumsal itibarın ölçümü amaçlanmamış olduğu için tüm paydaş gruplarına ulaşmak gerekli görülmemiştir ve sadece kurumsal yönetim açısından en önemli role sahip olan yönetim kurulu üyelerinin, hissedarların ve üst yöneticilerin konu hakkındaki algısı ölçülmüştür.

Araştırmanın deseni korelasyoneldir.⁹⁵ Korelasyonel araştırma deseninde araştırmanın değişkenleri arasında var olan olası ilişkiler incelenmektedir. Bu yüzden deneysel araştırma deseninden⁹⁶ farklı olarak doğrudan sebep sonuç ilişkisi kurulamamaktadır.

Araştırmanın anket formu katılımcılara elektronik posta yoluyla gönderildiği için, araştırmaya olan ilgiyi zayıflatıp geri dönüş oranını düşürmüştür.

Kurumsal itibarı etkileyen, farklı paydaş gruplarında farklı algılanabilen birçok faktör vardır ve bu araştırmada sadece kurumsal yönetimin ilkeleri ve iyi uygulamalarının etkilerinin nasıl algılandığı sorgulanmıştır.

Kurumsal yönetim ve kurumsal itibar konuları birçok disipline ait yazında çok geniş konular olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerde kurumsal yönetim derecelendirmesi ortalama 200'ün üzerinde soruyla yapılmaktadır.⁹⁷ Diğer taraftan kurumsal itibarı

⁹⁵ Korelasyonel araştırma deseni; ingilizcesi, correlational research design.

⁹⁶ Deneysel araştırma deseni; ingilizcesi experimental research design.

⁹⁷ Örneğin Muğla Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Metin Kılıç'ın "Kurumsal Yönetim ve Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler için Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi" başlıklı doktora tez çalışmasında; pay sahipliği başlığı altında 46, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık başlığı

etkileyen tüm unsurlar göz önünde bulundurulduğunda birçok farklı ölçüm modelinde birçok kriter ortaya çıkmaktadır.⁹⁸ Tüm bu kriterlerin çapraz olarak sorgulanması 4000'in üzerinde soruyla sağlanabileceğinden, pratikte mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, ankette hem kurumsal yönetim, hem de kurumsal itibar kriterleri mantıklı bir şekilde gruplanmış, soru sayısı ve içeriği itibarıyla pratik uygulamaya uygun hale getirilmiştir.

Gerek kurumsal yönetimin, gerekse kurumsal itibar kavramlarının Türkiye şirketleri için yeni kavramlar olması ve gelişime ihtiyaç duyması sebebiyle yanıtların bu durumdan etkilenebileceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5. Araştırmanın Yöntemi

Kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin araştırılması için anket yöntemine başvurulmuştur. “Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi” başlıklı anket çalışması ile iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkilerine dair katılımcıların algıları incelenmiştir. Anket formunun bir örneği çalışmanın ek bölümünde sunulmuştur.

1.5.1. Araştırmanın modeli ve hipotezi

Araştırmanın hipotezi şudur: “İyi kurumsal yönetim uygulamaları kurumsal itibarı oluşturan unsurlar üzerinde etkilidir ve şirketlerin kurumsal itibarlarını arttırmaktadır.”

Bu hipotez anket uygulamasıyla katılımcıların algılarını ölçmek suretiyle test edilmiştir. Araştırmanın modelinde kullanılan kurumsal yönetim kriterleri ve kurumsal itibar kriterleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

altında 60, menfaat sahipleri başlığı altında 25 ve yönetim kurulu başlığı altında 78 olmak üzere toplam 209 soruyla şirketin kurumsal yönetim derecelendirmesinin yapılacağını öngörmüştür.

⁹⁸ Örneğin Reputation Institute'un RepTrak modelinde şirketlerin itibar derecelendirmesi; güven, hayranlık, saygı ve duygusal etki maddeleri etrafındaki 7 temel boyut altında 23 kritere göre yapılmaktadır. Bir başka örnek olarak Capital Dergisi “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını 19 kriter üzerinden yapmaktadır.

Tablo 6. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Kurumsal Yönetim Kriterleri

Kurumsal Yönetim Kriterleri	
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Eşitlik
	Şeffaflık
	Hesap verebilirlik
	Sorumluluk
Pay Sahipleri	Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması
	Pay sahipliği birimi
	Pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda ayırım yapılmaması
	Pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma
	Genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapılması
	Pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirilmesi
	Azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemin gösterilmesi
	Azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yönteminin uygulanması
	Kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunması
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Kamuya açıklanacak bilgilerin, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle, kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikasının oluşturulması
	Şirketin sahiplik yapısının; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemlerin; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanların, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanması
	Mali tablo ve raporların uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlanması
	Şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması
	Şirketin etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olması
	Ticari sır kapsamındaki bilgilerin korunması için gerekli önlemlerin alınması
	İçeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmaların kurulması
Menfaat Sahipleri	Menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarının garanti altına alınması
	Paydaş grupları arasında çıkar çatışmalarının önlenmesi
	Menfaat sahiplerinin korunması ve şirket yönetimine katılımlarının desteklenmesi

	İnsan kaynakları politikalarının adil olması
	Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları
	Etik kuralları
Yönetim Kurulu	Yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetim sistemi
	Yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş iç kontrol sistemi
	Yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması
	Yönetim kurulunun pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyumsuzlukları giderebilmesi
	Yönetim kurulunun toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması
	Yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olması
	Yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımının dengeli bir şekilde yapılmış olması
	“Kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” komitelerinin oluşturulması
	Yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılmış olması

Tablo 7. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Kurumsal İtibar Kriterleri

Kurumsal İtibar Kriterleri
Yönetim kalitesi
Uzun vadeli yatırımların değeri
Yatırımcılara değer katması
Finansal performans
Çalışan bağlılığı
Çalışan memnuniyeti
Çalışanlara sunulan sosyal haklar
Ücret politikaları
Şirketin yetkin çalışanlar açısından cazip olması
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi
Topluma karşı sorumluluk
Çevreye karşı sorumluluk
Şeffaflık
Kurumsal iletişimi
Halkla ilişkiler
Etik
Müşteri memnuniyeti
Ürün ve hizmet kalitesi

Araştırmada, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu bölümlerindeki kurumsal yönetim kriterlerinin kurumsal itibar kriterleri üzerindeki etkileri ayrı ayrı olarak sorgulanmıştır.

Kurumsal yönetim ve kurumsal itibar kriterleri, soru sayısını azaltabilmek ve anketin uygulanabilirliğini arttırmak adına mantık dahilinde gruplanmıştır. Bu gruplamada birbirlerine içerik ve uygulama açısından yakın kriterler birlikte değerlendirilip aynı sorular içinde sorulmuştur ve anket katılımcılarının bu gruplara tek bir cevap vermesi istenmiştir. Bu noktada birbirlerine yakın kriterlerin katılımcılar tarafından çok farklı algılanmayacağı ve ayrı ayrı sorgulansa da benzer cevaplar alınacağı varsayımı yapılmıştır. Örneğin kurumsal yönetim kriterlerinden olan “pay sahiplerinin genel kurula katılımlarının sağlanması ve kolaylaştırılması” kriteri ile “genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapılması” kriteri tek soru halinde sunulmuş ve katılımcıların algısının bu iki kriter için benzer olacağı varsayımı yapılmıştır. Bir diğer örnek olarak, kurumsal itibar kriterlerinden olan “çalışan memnuniyeti” ile “çalışan bağlılığı” kriterleri birleştirilmiştir.

1.5.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evreni Türkiye'deki büyük anonim şirketlerin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yöneticileridir. Araştırmanın evreninin büyüklüğü Türkiye Gelir İdaresi Başkanlığı'nın 2009 Faaliyet Raporu'na göre 79,934 anonim şirketten 5'er kişinin katılımının yeterli kabul edilmesiyle 400,000 olarak ortaya çıkmaktadır (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2010: 145).

Araştırmanın örneklemini Türk iş dünyası ve genel olarak Türkiye ekonomisi için çok önemli faaliyetler gerçekleştiren, birçok konuda, ve özellikle kurumsal yönetim ve kurumsal itibar konularında öncü olan bazı sivil toplum kuruluşlarının üyeleri oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, TKYD, üyelerine; Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, TÜSİAD, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyelerine; Türkiye Genç İşadamları Derneği, TÜGİAD, üyelerine; Türkiye Etik ve İtibar Derneği, TEİD, üyelerine; Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği, TÜYİD,

üyelerine; Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, TBCSD, üyelerine; Türkiye Personel Yönetimi Derneği, PERYÖN, üyelerine; Bursa Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, BUSİAD, üyelerine; Türkiye Kalite Derneği, KalDer, üyelerine; Otomotiv Sanayii Derneği, OSD, üyelerine; Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği, TAYSAD, üyelerine ve Makina İmalatçıları Birliği üyelerine gönderilmiştir. Araştırmanın örnekleminin büyüklüğü; 400,000 anakütle büyüklüğüne ve %95 örneklem büyüklüğü güvenilirliğine göre 322 olmaktadır. (Bayram, 2004: 10)

1.5.3. Araştırmanın veri toplama yöntemi ve aracı

Araştırmada; örneklem içerisindeki yöneticilere yönelik, kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisinin katılımcılarca nasıl algılandığının ölçümünü amaçlayan bir anket geliştirilmiştir. Soru ana başlıklarının içeriğinde kurumsal yönetim ilkeleri ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları ele alınmış ve sorular SPK'nın 2005 yılında yeni düzenlemelerle yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" bildirgesinden referansla hazırlanmıştır. Soru alt başlıklarının içeriği kurumsal itibar unsurlarını kapsamaktadır ve Reputation Institute'un itibar katsayısı, RQ; RepTrak modeli, Fortune ve Capital dergilerinin itibar araştırmalarında kullandığı kriterlere dayandırılarak oluşturulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiye ve etkiye yönelik algılar dördümlü Likert (3 – etkisi yüksektir; 2 – etkilidir; 1 – etkisi düşüktür; 0 – etkisi yoktur) ölçeği kullanılarak sorgulanmıştır.

Araştırma; örnekleme belirtilen sivil toplum kuruluşlarının iletişim koordinatörlüklerinin de desteğiyle, kuruluşların örnekleme uyan üyelerine, araştırmanın kısaca anlatıldığı bilgi notunu ve ulaşım bağlantısını⁹⁹ içeren elektronik posta gönderilerek uygulanmıştır. Katılımcılar ulaşım bağlantısını kullanarak araştırmaya ulaşmış ve görüşlerini ifade etmişlerdir. Veriler SQL¹⁰⁰ sunucusunda bir tabloda tutulmuş ve analiz edilmek üzere SPSS programına aktarılmıştır.

⁹⁹ "Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi" araştırması ulaşım bağlantısı; http://62.244.243.132/kurumsal_yonetim/anket.html

¹⁰⁰ SQL, açılımı "Structured Query Language", yapılandırılmış sorgulama dili.

1.5.4. Araştırma ölçeğinin güvenilirliği

Araştırma için geliştirilmiş olan ölçeğin güvenilirliği; uygulanan pilot çalışmada, nitel olarak birebir görüşmeler ve nicel olarak Cronbach alpha katsayısı ile test edilmiştir. Pilot çalışma; 6'sı halka açık, 16 ulusal ve uluslararası şirketten; hissedar, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu danışmanı ve çeşitli üst kademe yöneticiler olmak üzere 25 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tamamına anket uygulattırılmış ve 17 kişi ile bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın katılımcı sayısının 25 kişi seçilmesinin sebebi Aaker vd. yaptıkları çalışmaya dayandırılmıştır. Aaker vd.'ne göre; eğer anket kısa ve rahat anlaşılır ise 15 kişi yeterlidir, ancak anketin uzun ve karmaşık olduğu durumlarda 25 kişi gereklidir (Aaker, Kumar, ve Day, 1998: 324).

Pilot çalışma kapsamında yöneticilerle yapılan nitel bire bir görüşmelerde anketin yüzeysel geçerliliği katılımcıların görüşleriyle test edilmiştir. Genel olarak katılımcılar tarafından anketin anlaşılır ve amaca yönelik olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca ölçeğin içerik geçerliliği konuyla ilgili akademisyenlerle görüşülüp test edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda ölçeğin ölçmesi gereken konuyu ölçeceğine dair kanaat gelişmiştir.

Pilot çalışmanın devamında; içeriğini iyi kurumsal yönetim uygulamalarının oluşturduğu ana soruların kendi içlerindeki tutarlılıkları ve içeriğini kurumsal itibar unsurlarının oluşturduğu alt soruların birbirleri arasındaki tutarlılıkları test edilmiştir. Yapılan nicel güvenilirlik analizinde elde edilen Cronbach alpha değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 8. Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Unsurları Üzerindeki Etkisini Ölçen Soruların Kendi İçlerindeki Tutarlılıkları Tablosu – Pilot Uygulama

Soru	Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumsal itibar ve unsurları üzerindeki etkisinin nasıl algılandığını ölçen sorular	Cronbach Alpha Katsayısı α
1	Kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketlerin itibarı üzerindeki etkisi	.70
2	Kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.89

3	Şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.81
4	Şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.71
5	Şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.70
6	Şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.71
7	Şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.83
8	Şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.79
9	Şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.84
10	Şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.84
11	Şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.80
12	Şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.89
13	Şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.77

14	Şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.95
15	Şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.88
16	Şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.92
17	Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.92
18	Şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansıyla ilişkilendirilmiş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.94
19	Şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılmış olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.92

Tablo 9. Kurumsal İtibar Unsurları Arasındaki Tutarlılık Tablosu – Pilot Uygulama

Kurumsal itibar unsurları arasındaki tutarlılık	Cronbach Alpha Katsayısı α
Şirketin yönetim kalitesi	.91
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	.93
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	.89
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	.85
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	.88
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	.86

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	.91
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	.88
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	.88
Şirketin rekabette etik davranması	.92
Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	.93
Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	.91

Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü gibi, Cronbach alpha değerleri .70'in üzerindedir. Bu değer sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için yeterli olarak kabul edilmektedir (Field, 2005: 675).

1.5.5. Araştırma verilerinin analizi

Pilot çalışma sonrasında genişletilen örneklem tekrar Cronbach alpha güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra araştırmanın temel sorusu olan; iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal itibarı oluşturan unsurlar üzerinde etkili olduğu ve şirketlerin kurumsal itibarlarını arttırdığı hipotezini test etmek amacıyla bir dizi frekans analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgu ve değerlendirmeleri izleyen bölümde detaylandırılmış ve açıklanmıştır.

2. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırmasının Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmanın anket formu; "Araştırmanın Evreni ve Örneklemi" bölümünde sıralanan 12 sivil toplum kuruluşunun üyelerine elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Araştırma Temmuz 2010 – Kasım 2010 döneminde gerçekleştirilmiştir. Anketin ulaştığı 123 kişi anketi yanıtlamıştır. Araştırmaya 68 büyük ulusal ve uluslararası şirketten; 4'ü yönetim kurulu başkanı, 7'si yönetim kurulu üyesi, 16'sı CEO / genel müdür, 84'ü üst düzey yönetici ve 6'sı şirketin büyük hissedarı olmak üzere toplam 117 kişinin anketi geçerli sayılmıştır. Katılımcılardan 5 kişi şirket bilgisi belirtmemiştir. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları şirketlerin 22 adedi halka açık, 47 adedi az ortaklı / aile şirketidir. Anket formunun 1700'ün üzerinde kişiye gönderildiği tahmin edilmektedir. Araştırmanın örnekleminin büyüklüğü; 400,000 anakütle büyüklüğüne ve %95

örneklem büyüklüğü güvenilirliğine göre 322 olmaktadır (Bayram, 2004: 10). Bu değerlerle anketin geri dönüş oranı %36 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada genel olarak kurumsal yönetim ilkelerin ve kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal itibara ve unsurlarına etkisinin yüksek olduğu bulunmuştur. Takip eden alt bölümler; bulguların detaylı olarak raporlanmasını, sonuçların tartışılmasını ve değerlendirilmesi içermektedir.

2.1. Araştırma Verilerinin Güvenilirlik Analizi ve Değerlendirmesi

Genişletilen örneklem için tekrarlanan Cronbach alpha güvenilirlik analizinde; araştırma için geliştirilmiş olan ölçeğin güvenilirliği; Cronbach alpha katsayısı ile test edilmiştir. Güvenilirlik analizinde; içeriğini iyi kurumsal yönetim uygulamalarının oluşturduğu ana soruların kendi içlerindeki tutarlılıkları ve içeriğini kurumsal itibar unsurlarının oluşturduğu alt soruların birbirleri arasındaki tutarlılıkları test edilmiştir. Yapılan nicel güvenilirlik analizinde elde edilen Cronbach alpha değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 10. Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Unsurları Üzerindeki Etkisini Ölçen Soruların Kendi İçlerindeki Tutarlılıkları Tablosu

Soru	Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumsal itibar ve unsurları üzerindeki etkisinin nasıl algılandığını ölçen sorular	Cronbach Alpha Katsayısı α
1	Kurumsal yönetim ilkelerinin, kurumların itibarı üzerindeki etkisi	.70
2	Kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.87
3	Şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.83
4	Şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.77
5	Şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.75

6	Şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.76
7	Şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullanılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.77
8	Şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.79
9	Şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.82
10	Şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.87
11	Şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.85
12	Şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.91
13	Şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.87
14	Şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.92
15	Şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.89

16	Şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.90
17	Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.91
18	Şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyumsuzlukları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansıyla ilişkilendirilmiş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.94
19	Şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	.93

Tablo 11. Kurumsal İtibar Unsurları Arasındaki Tutarlılık Tablosu

Kurumsal itibar unsurları arasındaki tutarlılık	Cronbach Alpha Katsayısı α
Şirketin yönetim kalitesi	.93
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	.91
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	.82
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	.87
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	.84
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	.83
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	.88
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	.90
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	.89
Şirketin rekabette etik davranması	.91
Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	.90
Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	.88

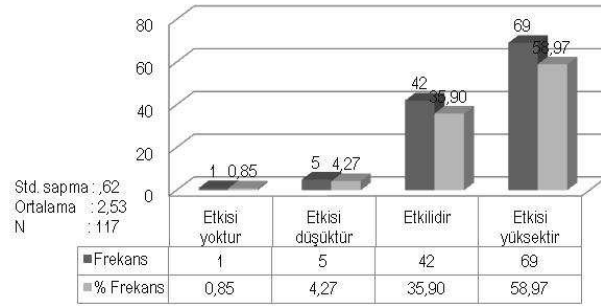
Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü gibi, Cronbach alpha değerleri .70'in üzerindedir. Bu değer sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için yeterli olarak kabul edilmektedir (Field, 2005: 675). Örneklemin tümüne uygulanan güvenilirlik analizinde pilot çalışmaya göre daha yüksek sonuçlar elde edilmiştir. Bu beklenen bir durumdur. Çünkü, Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı örneklem büyüklüğüne bağlı olarak daha kesin sonuçlar vermektedir.

2.2. Araştırma Verilerinin Frekans Analizi ve Değerlendirmesi

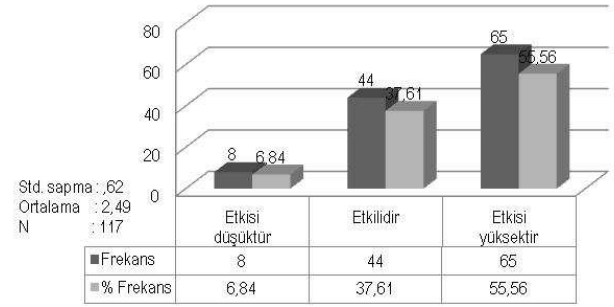
Aşağıda, araştırmanın temel sorusuna yanıt aramak için yapılan frekans analizleri sonucunda elde edilen frekans değerleri tabloları, histogram grafikleri ve betimsel istatistik değerleri araştırma anketinin her bir maddesi için ayrı ayrı sunulmuştur.

Anketin 1. sorusunda katılımcılara; “kurumsal yönetim ilkelerinin, kurumların itibarı üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal yönetim ilkesinin genel olarak kurumsal itibar üzerindeki etkisinin değerlendirildiği cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

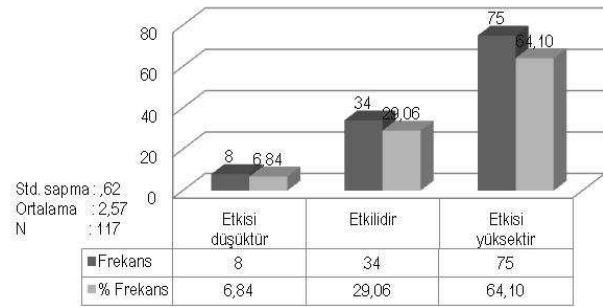
Eşitlik



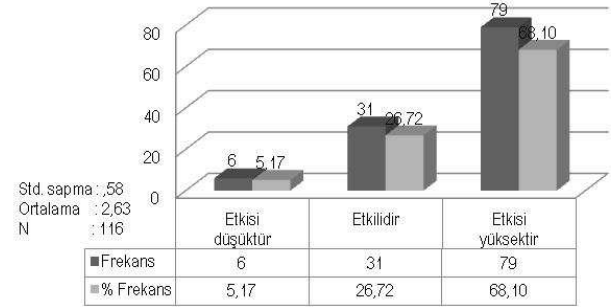
Şeffaflık



Hesap verebilirlik



Sorumluluk

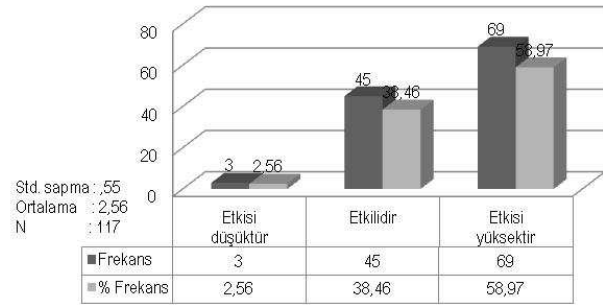


Grafik 1. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 1

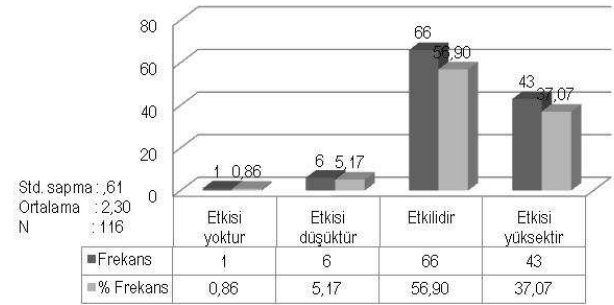
Yukarıdaki tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere, eşitlik ilkesi için katılımcıların %60'ı; şeffaflık ilkesi için katılımcıların %56'sı; hesap verebilirlik ilkesi için katılımcıların %64'ü ve sorumluluk ilkesi için katılımcıların %68'i söz konusu ilkelerin kurumsal itibar üzerinde etkilerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal itibar üzerinde etkisinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri için sırasıyla $M=2.53$, $SD=.62$; $M=2.49$, $SD=.62$; $M=2.57$, $SD=.62$; $M=2.63$, $SD=.58$) . Araştırma ölçeğinde “etkisi yoktur”; “etkisi düşüktür”; “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarının sırasıyla “0”; “1”; “2” ve “3” puan aldıkları düşünüldüğünde, elde edilen ortalama değerler ile katılımcıların çoğunlukla kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal itibar unsurlarına etkisinin olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca, standart sapma değerlerinin, elde edilen ortalamalardan sayısal olarak düşük sapma göstermeleri, verilen yanıtların birbirlerine bağdaşık olduğunu göstermektedir.

Anketin 2. sorusunda katılımcılara; “kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

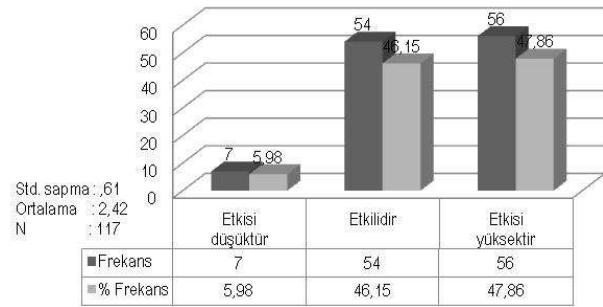
Şirketin yönetim kalitesi



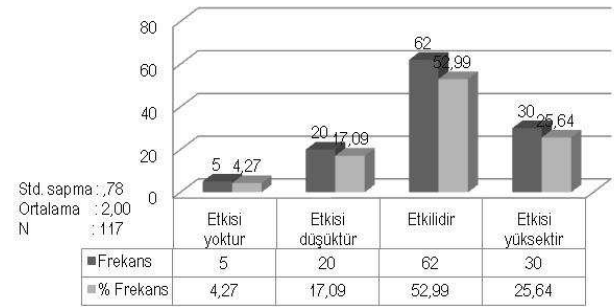
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



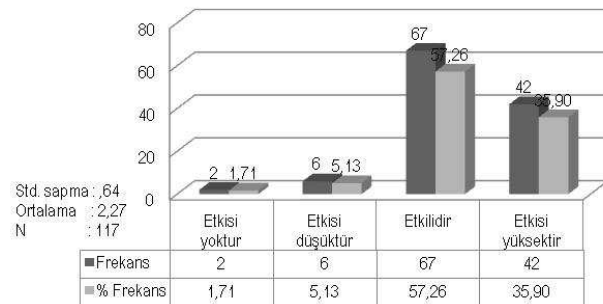
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



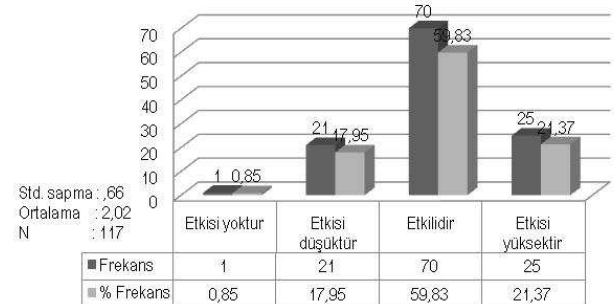
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



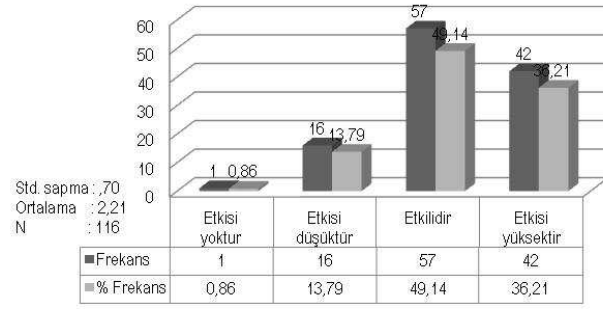
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



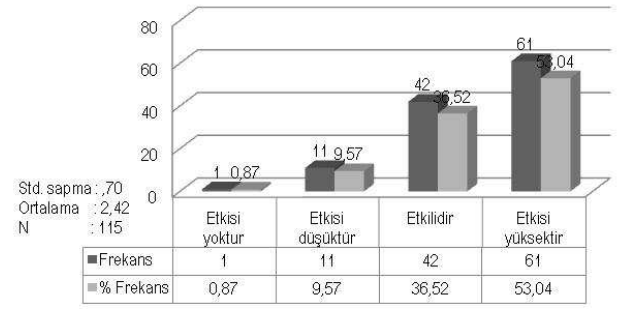
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



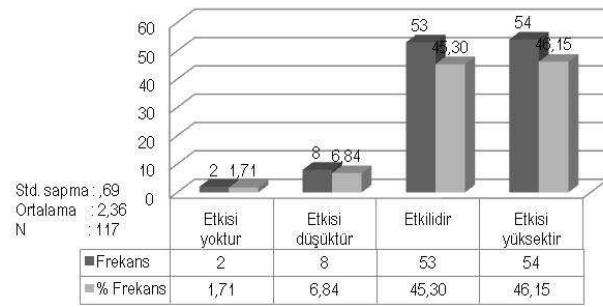
Şirketin toplum a ve çevreye karşı sorumluluğu



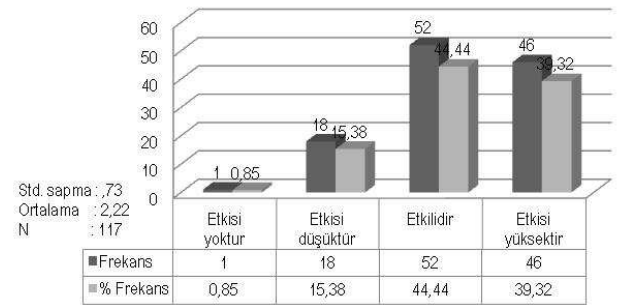
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



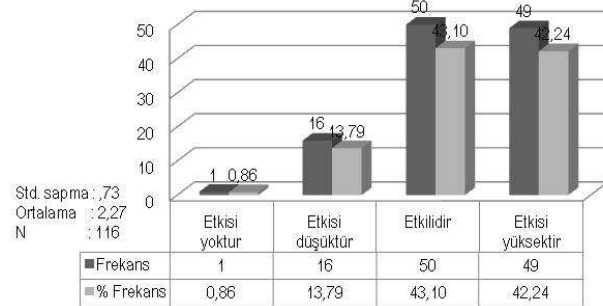
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



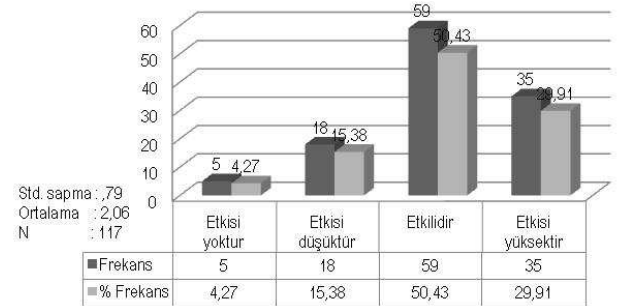
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 2. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 2

Tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğu kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %38'i kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %59'u etkisinin yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %57'si kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %37'si etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %46'sı kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %48'inin etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

İlgili grafik ve tabloya şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları açısından bakıldığında, katılımcıların %53'ü kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %26'sının etkisinin yüksek olduğunu belirttiği görülebilir.

Yine, şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %57'si kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %36'sının etkisinin yüksek olduğunu belirttiği görülmektedir.

Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi grafiği ve frekans tablosu incelendiğinde, katılımcıların %60'ının kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşündükleri, %21'inin ise etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülebilir.

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuru tablosu ve grafiği incelendiğinde ise katılımcıların %49'unun kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşündükleri, %36'sının ise etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri gözlenmektedir.

Şirketin ve yönetimin şeffaflığı itibar unsuru grafiği ve tablosu incelendiğinde katılımcıların %37'si kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu belirtirken, %53'ünün bu etkinin yüksek olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Benzer şekilde, şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için, katılımcıların %45'i kurumsal yönetim ilke ve uygulamaların söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu, %46'sı ise bu etkinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Yine, şirketin rekabette etik davranması itibar unsuru için katılımcıların %44'ü kurumsal yönetim ilke ve uygulamaların söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu, %39'u ise bu etkinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %43'ü kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %42'sinin etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

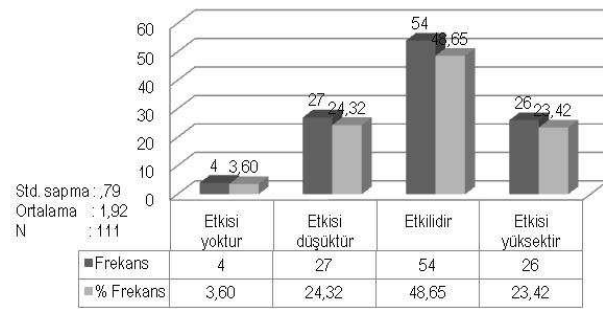
Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %50'si kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %30'unun etkisinin yüksek olduğunu belirttiği gözlemlenmektedir.

Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kaniya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti; şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları; şirketin yetkin çalışanları kendine çekmesi; şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi; şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu; şirketin yönetiminin şeffaflığı; şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri, şirketin rekabette etik davranması; şirketin müşterilerinin memnuniyeti, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsurları için sırasıyla $M=2.56$, $SD=.55$; $M=2.30$, $SD=.61$; $M=2.42$, $SD=.61$; $M=2.00$, $SD=.78$; $M=2.27$, $SD=.64$; $M=2.02$, $SD=.66$; $M=2.21$, $SD=.70$; $M=2.42$, $SD=.70$; $M=2.36$, $SD=.69$; $M=2.22$, $SD=.73$; $M=2.27$, $SD=.73$; $M=2.06$, $SD=.79$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değeri ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca, standart sapma değerlerinin elde edilen ortalamalardan sayısal

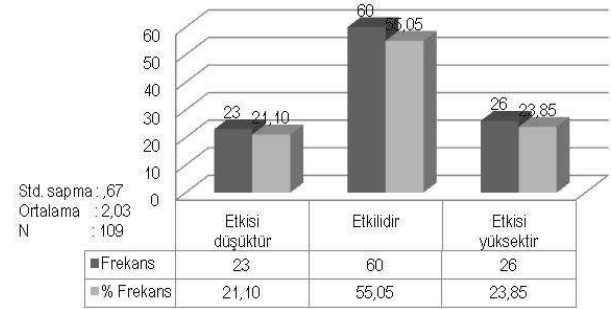
olarak düşük sapma göstermeleri, verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

Anketin 3. sorusunda katılımcılara; “şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

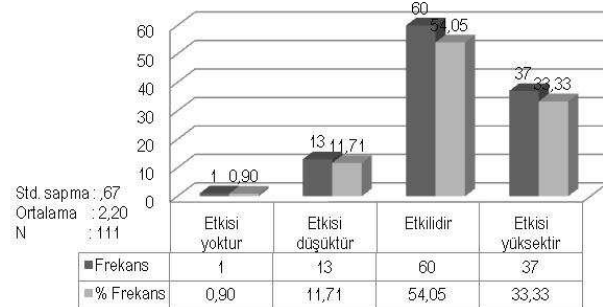
Şirketin yönetim kalitesi



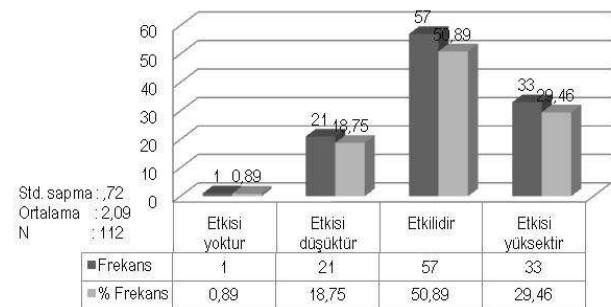
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Şirketin kurumsal iletişimi



Grafik 3. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 3

Verilen tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo ve grafikler tek tek ele alındığında, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %49'u ve %23'ü sırasıyla şirketlerde pay sahipliği haklarının

kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %55'i şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %24'ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yine, şirketin yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %54'ü ve %33'ü sırasıyla şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu vurgulamışlardır.

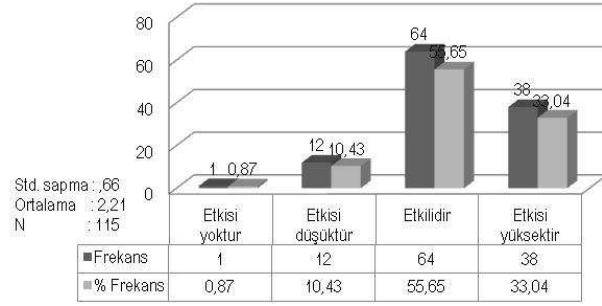
Son olarak, şirketin kurumsal iletişimi itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %51'i şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %29'unun etkisinin yüksek olduğunu belirttiği gözlemlenmektedir.

Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirketin yönetiminin şeffaflığı; şirketin kurumsal iletişimi unsurları için sırasıyla, $M=1.92$, $SD=.79$; $M=2.03$, $SD=.67$; $M=2.20$, $SD=.67$; $M=2.09$, $SD=.72$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değeri ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca, standart sapma değerlerinin elde edilen ortalamalardan sayısal olarak düşük sapma göstermeleri, verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

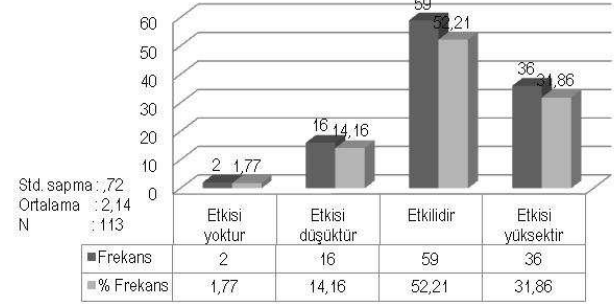
Anketin 4. sorusunda katılımcılara; “şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının,

kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

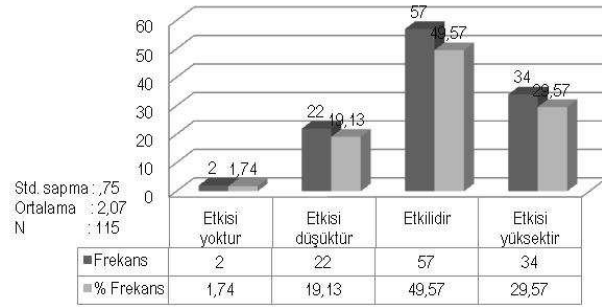
Şirketin yönetim kalitesi



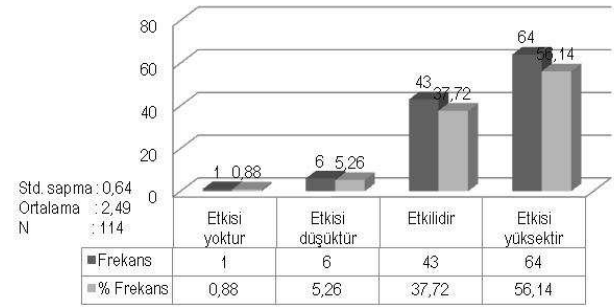
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



Şirketin toplumsal karışı sorumluluğu



Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Grafik 4. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 4

Yukarıda sunulan frekans tablolarından ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu, şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo ve grafikler ayrıntılı olarak ele alındığında, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %56’sı ve %33’ü sırasıyla şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım

yapmamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %52'si şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %32'si etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yine, şirketin topluma karşı sorumluluğu itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %50'si ve %30'u sırasıyla şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu düşünmüşlerdir.

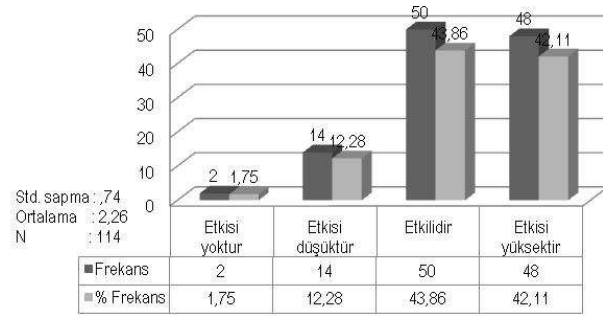
Son olarak, şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %38'si şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %56'sının etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirketin topluma karşı sorumluluğu; şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsurları için sırasıyla, $M=2.21$, $SD=.66$; $M=2.14$, $SD=.72$; $M=2.07$, $SD=.75$; $M=2.49$, $SD=.64$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değeri ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsurunun

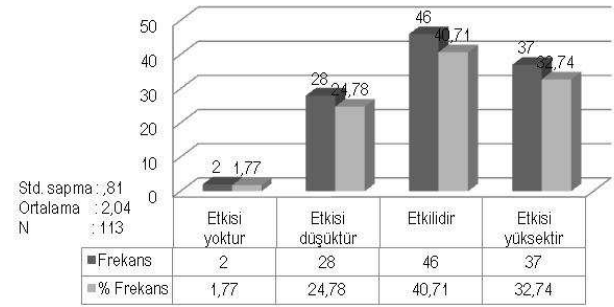
ortalamasının ($M=2.49$) sayısal olarak yüksek oluşu, bu itibar unsuruna etkinin yüksek oluşunun hemen hemen tüm katılımcılar tarafından onaylandığını düşündürmektedir. Standart sapma değerlerinin yüksek olmaması verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

Anketin 5. sorusunda katılımcılara; “şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

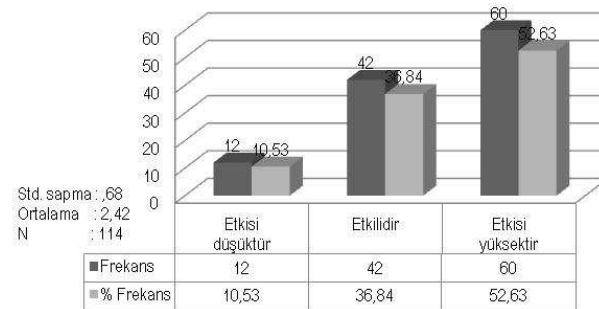
Şirketin yönetim kalitesi



Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılara değer katması ve finansal performansları



Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Grafik 5. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 5

Tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğu şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının,

kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirket yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %44'ü şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %42'si etkisinin yüksek olduğunu ifade etmiştir.

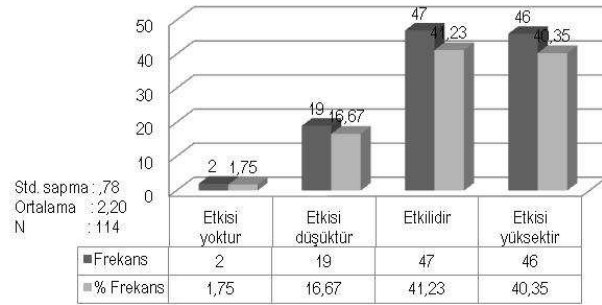
Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %41'i şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %33'ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde ise, katılımcıların %37'si şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %53'ünün etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

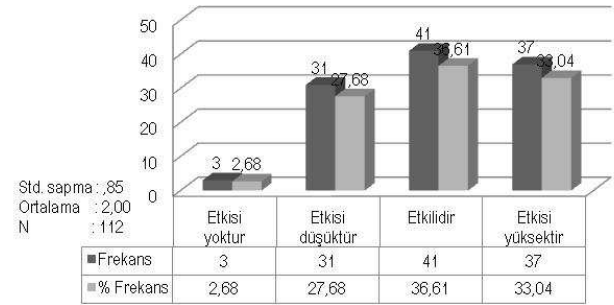
Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsurları için sırasıyla, $M=2.26$, $SD=.74$; $M=2.04$, $SD=.81$; $M=2.42$, $SD=.68$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değeri ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Standart sapma değerlerinin genel olarak çok yüksek olmaması verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

Anketin 6. sorusunda katılımcılara; “şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

Şirketin yönetim kalitesi



Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



Grafik 6. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 6

Yukarıda sunulan frekans tablolarından ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu; şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo ve grafikler ayrıntılı olarak ele alındığında, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %41'i ve %40'ı sırasıyla; şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

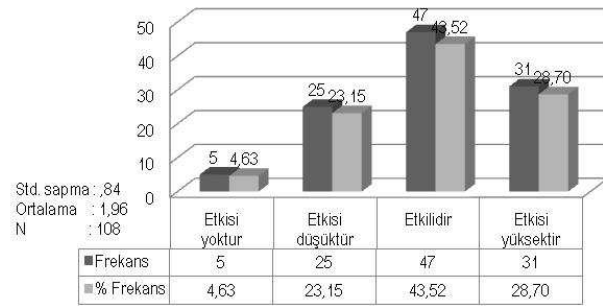
Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %37'si, şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %33'ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi ve şirketin uzun vadeli yatırımlarının

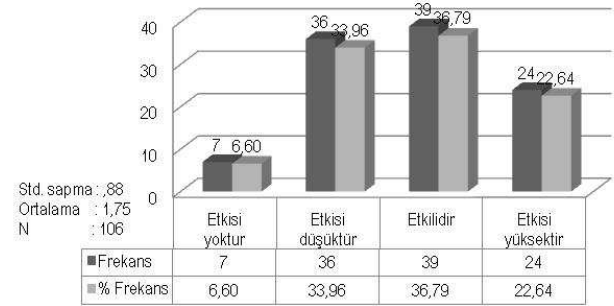
değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsurları için sırasıyla, $M=2.2$, $SD=.78$; $M=2.0$, $SD=.85$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değeri ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Standart sapma değerlerinin genel olarak çok yüksek olmaması verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

Anketin 7. sorusunda katılımcılara; “şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

Şirketin yönetim kalitesi



Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



Grafik 7. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 7

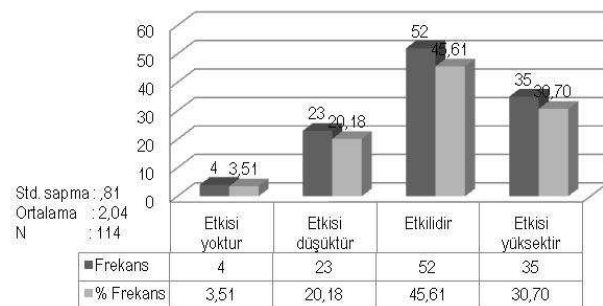
Frekans tablolarından ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte ele alındığında katılımcıların çoğunluğunun, şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Tablo ve grafikler tek tek incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %44'ü şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde “etkilidir” yanıtını verirken, %29'u “etkisi yüksektir” yanıtını seçmiştir. Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değerine yakın olması genel olarak “etkilidir” yanıtının katılımcıları temsil ettiği söylenebilir.

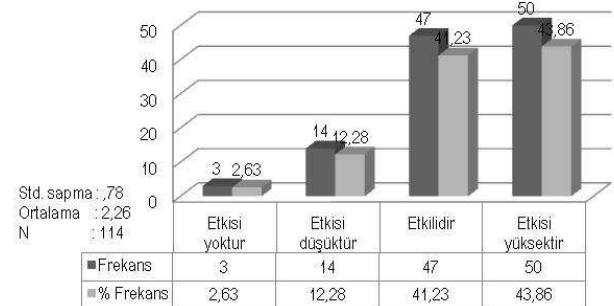
Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %37'si şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde “etkilidir” yanıtını verirken, %23'ü “etkisi yüksektir” yanıtını, ve %34'ü “etkisi düşüktür” yanıtını vermiştir. Yanıtlardaki bu dağılımı standart sapma değeri de desteklemektedir ($SD=.88$). Diğer taraftan, verilen yanıtların ortalaması ($M=1.75$) ele alındığında, katılımcıları genel olarak söz konusu itibar unsuru üzerinde düşük olmakla birlikte “etkilidir” yanıtının temsil ettiği düşünülebilir.

Anketin 8. sorusunda katılımcılara; “şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

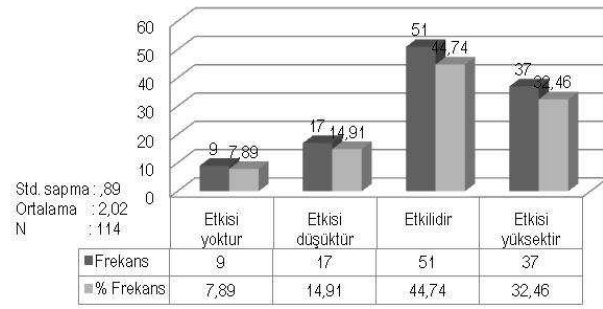
Şirketin yönetim kalitesi



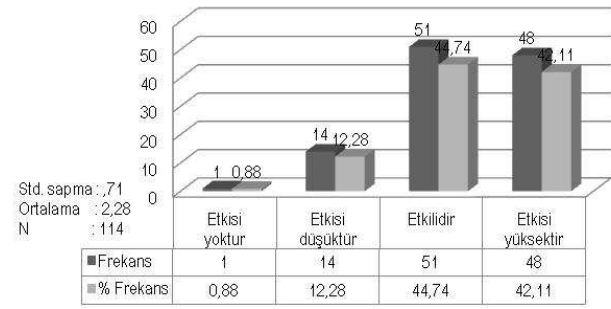
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



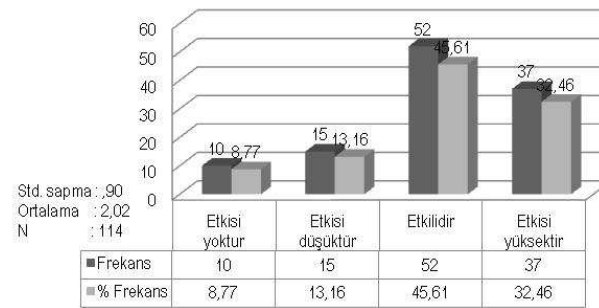
Şirketin topluma karşı sorumluluğu



Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Şirketin kurumsal iletişimi



Grafik 8. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 8

Tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğu şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirket yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %46'sı şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %31'i etkisinin yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %41'i şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %44'ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirketin topluma karşı sorumluluğu itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %45'i şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %33'ünün etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığına bakıldığında, katılımcıların şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarının sırasıyla %45 ve %42 birbirlerine yakın frekansta dağılım gösterdikleri görülmektedir.

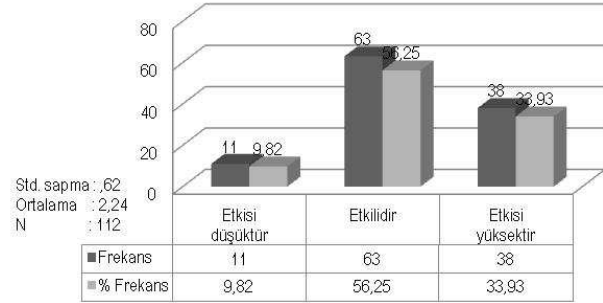
Son olarak, şirketin kurumsal iletişimi itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %46'sı şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %32'sinin etkisinin yüksek olduğunu belirttiği gözlemlenmektedir.

Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirketin topluma karşı sorumluluğu; şirketin ve yönetiminin şeffaflığı; şirketin kurumsal iletişimi itibar unsurları için sırasıyla $M=2.04$, $SD=.81$; $M=2.26$, $SD=.78$; $M=2.02$, $SD=.89$; $M=2.28$, $SD=.71$; $M=2.02$, $SD=.90$) . Tablolardan da görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değeri ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla, şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini, ayrıca standart sapma değerlerinin elde edilen ortalamalardan sayısal olarak düşük sapma göstermeleri, verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

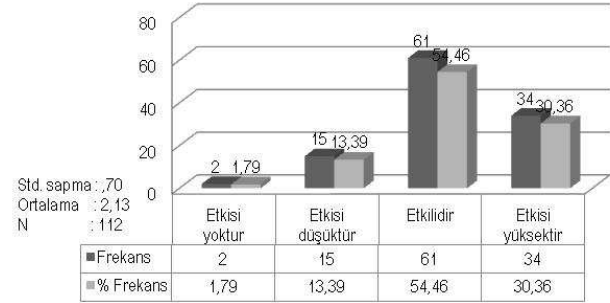
Anketin 9. sorusunda katılımcılara; “şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

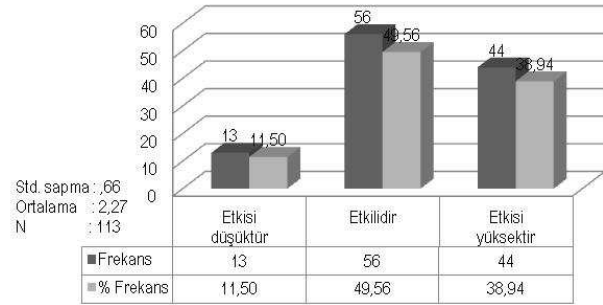
Şirketin yönetim kalitesi



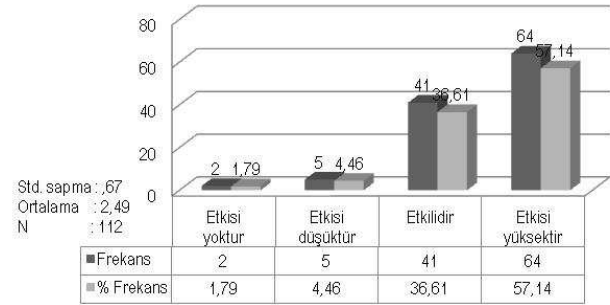
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



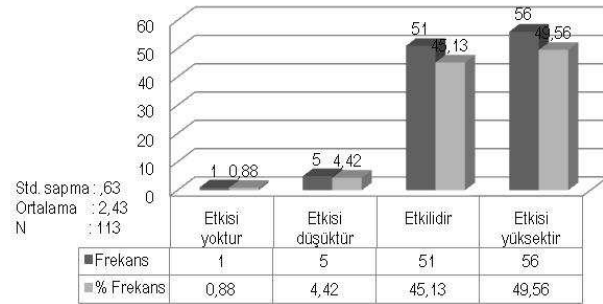
Şirketin toplum a karşı sorumluluğu



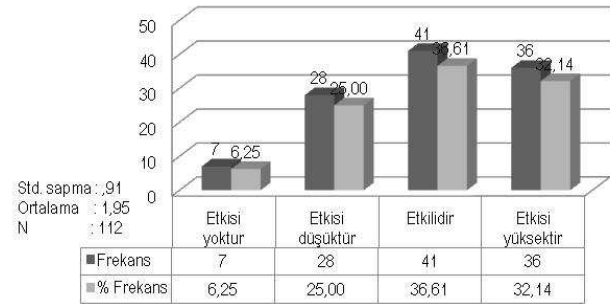
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



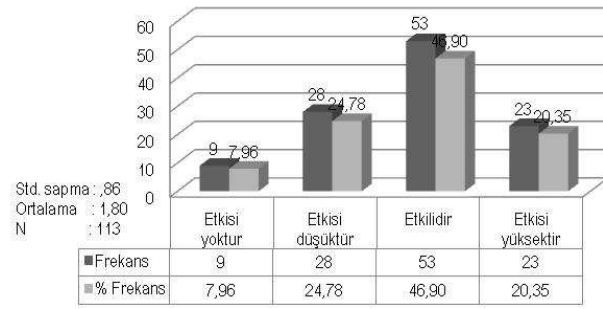
Şirketin kurumsal iletişimi



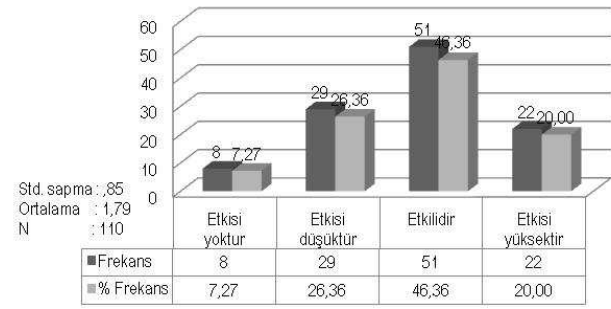
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Grafik 9. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 9

Verilen tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo ve grafikler tek tek ele alındığında, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %56'sı ve %34'ü sırasıyla şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu raporlamışlardır.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %54'ü şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, söz

konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %30'u etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yine, şirketin topluma karşı sorumluluğu itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %50'si ve %39'u sırasıyla şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu raporlamışlardır.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru için, katılımcıların %37'si, şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %57'sinin etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Şirketin kurumsal iletişimi itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %45'i, şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %50'sinin etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuru için, katılımcıların %37'si, şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde “etkilidir” yanıtını verirken, %32'si ve %25'si sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Standart

sapma değerinin de düşük olmaması ($SD=.91$) , bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığına işaret etse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.95$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının katılımcıları temsil ettiğini göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru için, katılımcıların %47’si şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde “etkilidir” yanıtını verirken, %20’si “etkisi yüksektir” yanıtını, ve yakın bir değer olarak %25’i “etkisi düşüktür” yanıtını vermiştir. Katılımcıların bir bölümünün “etkisi düşüktür” yanıtında dağılım göstermeleri ortalama değerin “2” sayısal değerinin altında olması ile de ortaya çıkmaktadır ($M=1.8$) . Yine de, bu değerin “2” sayısal değerine yakın olması, katılımcıların tercihlerinin genel olarak söz konusu itibar unsuru üzerinde “etkilidir” yanıtı tarafından temsil edildiğini düşündürmektedir.

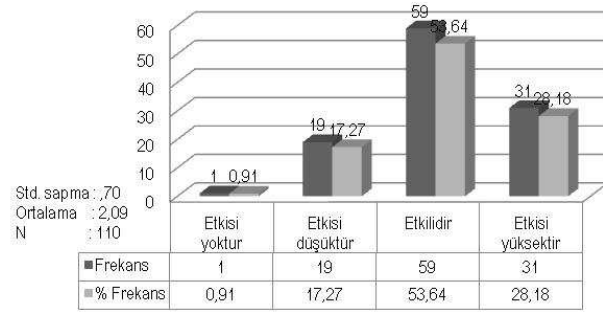
Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %46’sı şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, söz konusu kurumsal itibar unsurları üzerinde “etkilidir” yanıtını verirken, %20’si “etkisi yüksektir” yanıtını, ve yakın bir değer olarak %26’sı “etkisi düşüktür” yanıtını vermiştir. Katılımcıların bir bölümünün “etkisi düşüktür” yanıtında dağılım göstermeleri ortalama değerin “2” sayısal değerinin altında olması ile de ortaya çıkmaktadır ($M=1.79$) . Ancak, bu değerin “2” sayısal değerine yakın olması, katılımcıların genel olarak “etkilidir” yanıtı tarafından temsil edildiğinin bir göstergesidir.

Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de yukarıda sözü geçen sonuçlara ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirketin topluma karşı

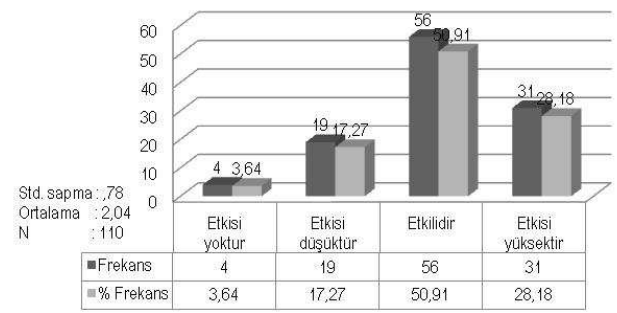
sorumluluğu; şirketin yönetiminin şeffaflığı; şirketin kurumsal iletişimi; şirketin rekabette etik davranması; şirketin müşterilerinin memnuniyeti; şirketin hizmet ve ürün kalitesi unsurları için sırasıyla, $M=2.24$, $SD=.62$; $M=2.13$, $SD=.70$; $M=2.27$, $SD=.66$; $M=2.49$, $SD=.67$; $M=2.43$, $SD=.63$; $M=1.95$, $SD=.91$; $M=1.8$, $SD=.86$; $M=1.79$, $SD=.85$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değerine yakın olması katılımcıların çoğunlukla şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu raporladıklarını göstermektedir. Standart sapma değerlerinin bazı maddeler için “1”’e yakın olması, verilen yanıtların “2” ortalama değerinden bazı katılımcılar için “etkisi düşüktür” yanıtına yaklaşmaya, bazı katılımcılar için “etkisi yüksektir” yanıtına yaklaşmaya işaret etse de, ortalama değerler, frekans tabloları ve histogram grafikleri göz önüne alındığında, katılımcıların “etkilidir” seçeneğini tercih ettikleri sonucuna varılabilir.

Anketin 10. sorusunda katılımcılara; “şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

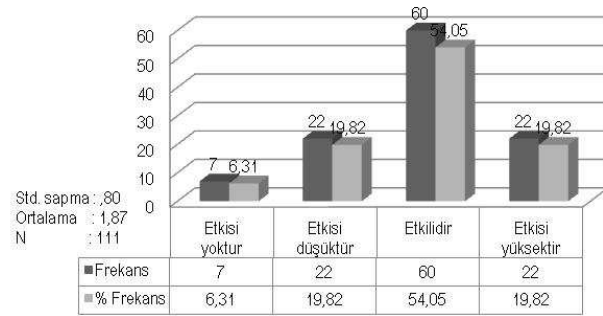
Şirketin yönetim kalitesi



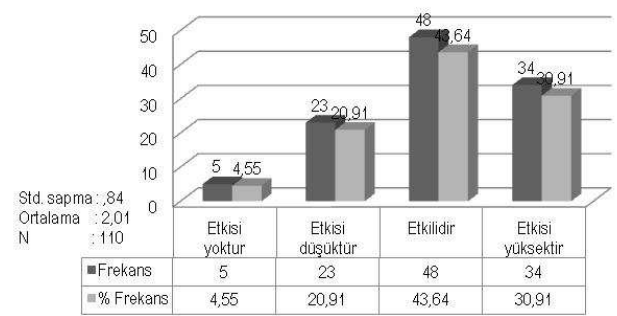
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



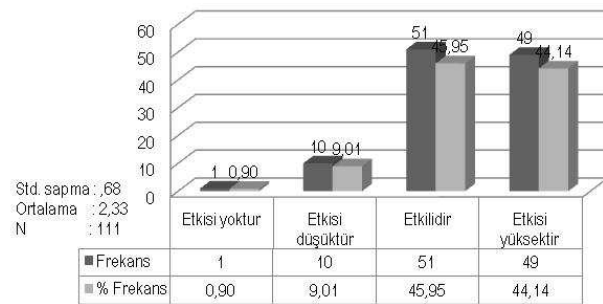
Şirketin yetkin yöneticileri kendisine çekmesi



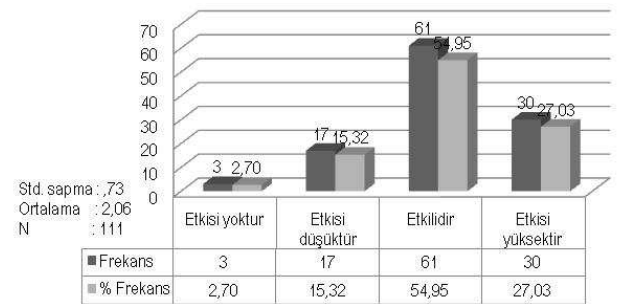
Şirketin toplum karşı sorumluluğu



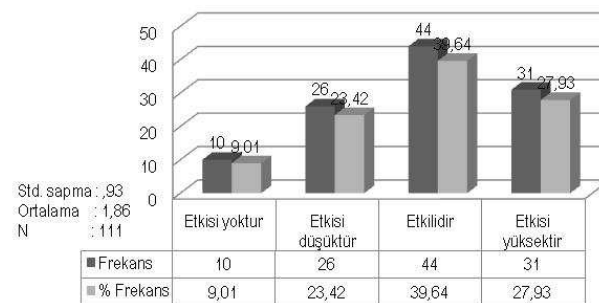
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



Şirketin rekabette etik davranması



Grafik 10. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 10

Tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere, katılımcıların büyük bir çoğunluğu, şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirket yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %54'ü şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %28'i etkisinin yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %51'i şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %28'i etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Şirketin yetkin yöneticileri kendine çekmesi itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %54'ü şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %20'sinin etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Şirketin topluma karşı sorumluluğuna bakıldığında, katılımcıların %44'ü şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %31'inin etkisinin yüksek olduğunu belirttiği görülebilir.

Yine, şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %46'sı şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %44'ünün etkisinin yüksek olduğunu belirttiği görülmektedir.

Şirketinin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %55'i şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşündükleri, %27'sinin ise etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülebilir.

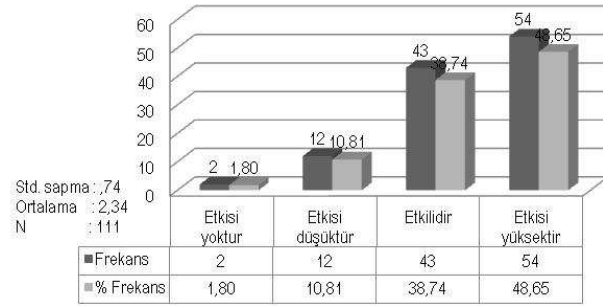
Son olarak, şirketin rekabette etik davranması itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %40'ı şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz

konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %28'inin etkisinin yüksek olduğunu belirttiği gözlemlenmektedir.

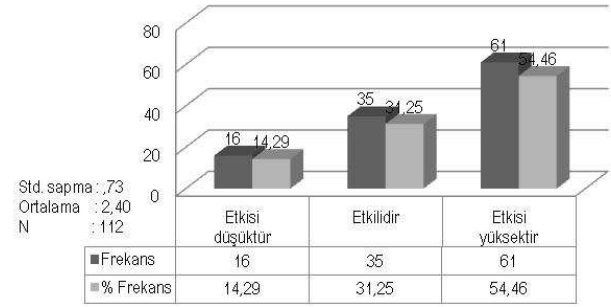
Verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde de benzer bir kanıya ulaşılabilir (şirketin yönetim kalitesi; şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları; şirketin yetkin yöneticileri kendine çekmesi; şirketin topluma karşı sorumluluğu; şirketin yönetiminin şeffaflığı; şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri; şirketin rekabette etik davranması itibar unsurları için sırasıyla $M=2.09$, $SD=.70$; $M=2.04$, $SD=.78$; $M=1.87$, $SD=.80$; $M=2.01$, $SD=.84$; $M=2.33$, $SD=.68$; $M=2.06$, $SD=.73$; $M=1.86$, $SD=.93$) . Tablolardan görüldüğü gibi verilen yanıtların ortalamalarının “2” sayısal değerine yakın ve üzerinde olması katılımcıların çoğunlukla, şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca, standart sapma değerlerinin elde edilen ortalamalardan sayısal olarak düşük sapma göstermeleri, verilen yanıtların bağdaşık olduğuna işaret etmektedir.

Anketin 11. sorusunda katılımcılara; “şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

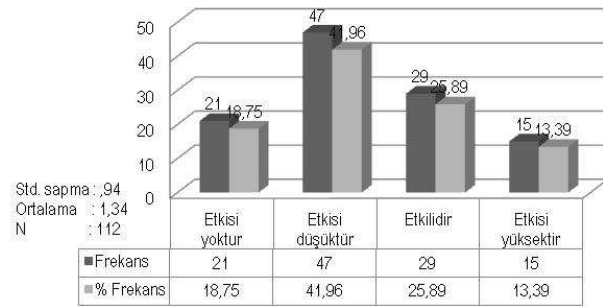
Şirketin yönetim kalitesi



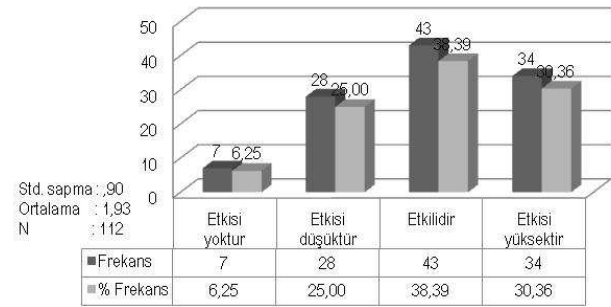
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



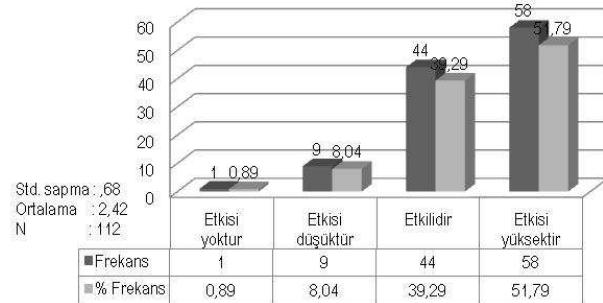
Şirketin ücret politikaları



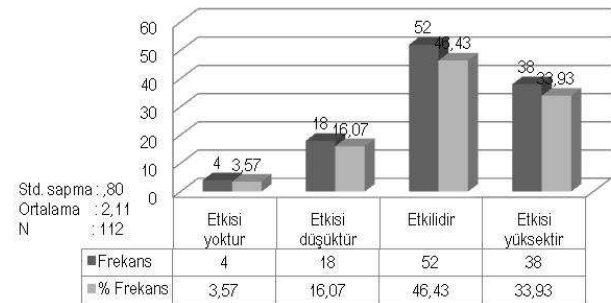
Şirketin topluma karşı sorumluluğu



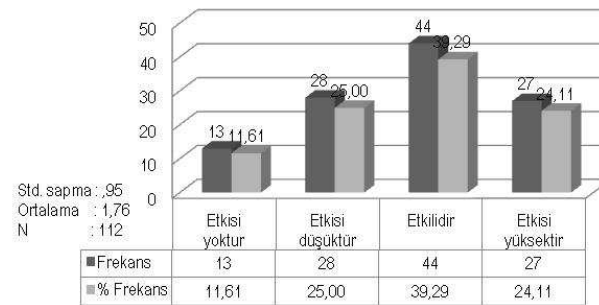
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



Şirketin rekabette etik davranması



Grafik 11. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 11

Tablodan ve histogram grafiğinden de görüldüğü üzere katılımcıların şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğine daha fazla yönelmiştir.

Tablo ve grafikler tek tek ele alındığında, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %39’u ve %49’u sırasıyla, şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu raporlamışlardır. Verilen yanıtların ortalaması da ($M=2.34$; $SD=.74$) katılımcıların yanıtlarının “etkilidir” yanıtı ile temsil edildiğine işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değeri, bu madde için katılımcıların seçenekler arasında bağdaşık dağıldığını göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %31’i şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %54’ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.40$; $SD=.73$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkisi yüksektir” yanıtını tercih etmiştir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirketin ücret politikaları itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “etkisi düşüktür” yanıtını verdikleri (%42) görülmektedir. Elde edilen ortalama değeri ($M=1.34$; $SD=.94$) de, katılımcıların şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, şirketin ücret politikaları itibar unsuru üzerinde genel olarak etkisinin düşük olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Şirketin topluma karşı sorumluluğu itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %38'i, şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %30'unun etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği ve %25'inin etkisinin düşük olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Etkilidir ve etkisi yüksektir frekans değerleri birlikte düşünüldüğünde ve elde edilen ortalama değeri göz önüne alındığında ($M=1.93$; $SD=.90$) , katılımcıların yanıtlarının genel olarak söz konusu itibar unsuru için “etkilidir” yanıtı ile temsil edildiği düşünülebilir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru için, katılımcıların %39'u, şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %52'sinin etkisinin yüksek olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Frekans analizi verilerine göre katılımcıların çoğunluğunun “etkisi yüksektir” seçeneğini tercih etmeleri, elde edilen ortalama sayısal değerine de yansımıştır ($M=2.42$; $SD=.68$) . Ortalamanın “2” sayısal değerinden yüksek olması, katılımcıların “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları arasında kümelendiğini düşündürmektedir. Ayrıca, standart sapma değerinin yüksek olmaması, katılımcıların verilen yanıtlarda türdeş dağıldığını göstermektedir.

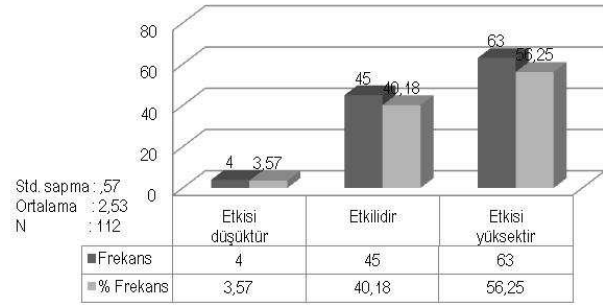
Benzer şekilde, şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için, katılımcıların %46'sı şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %34'ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.11$; $SD=.80$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkilidir” yanıtını tercih etmiştir.

Son olarak, şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %39'u, şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %24'ü ve %25'si sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi

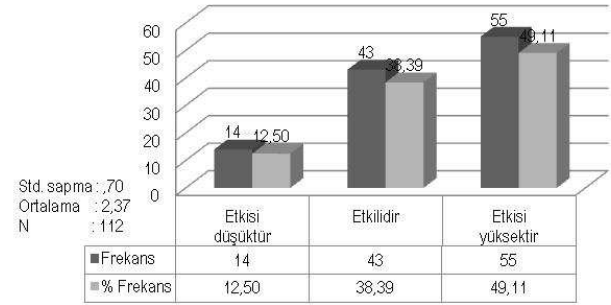
değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlarla dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M = 1.76$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Anketin 12. sorusunda katılımcılara; “şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

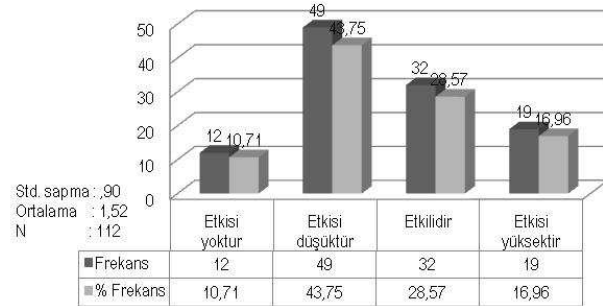
Şirketin yönetim kalitesi



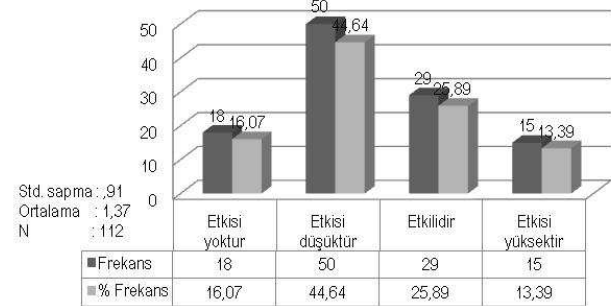
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



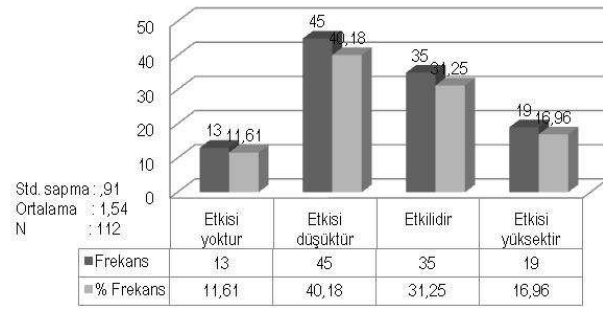
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



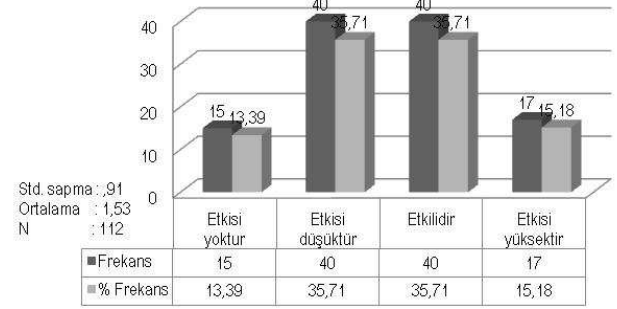
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



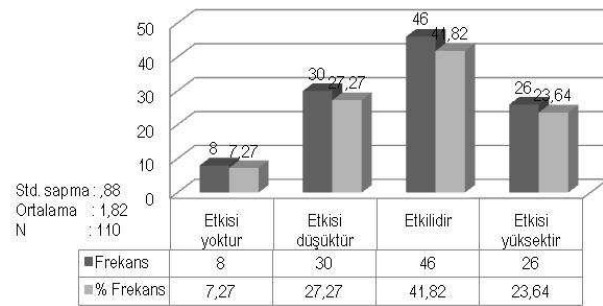
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



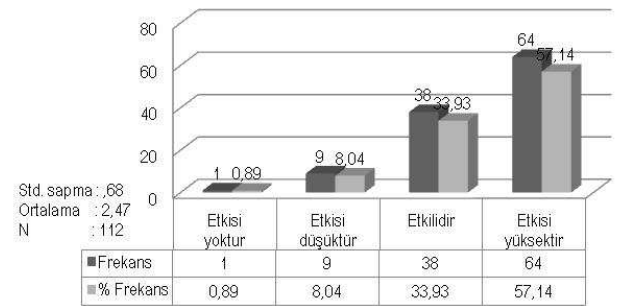
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



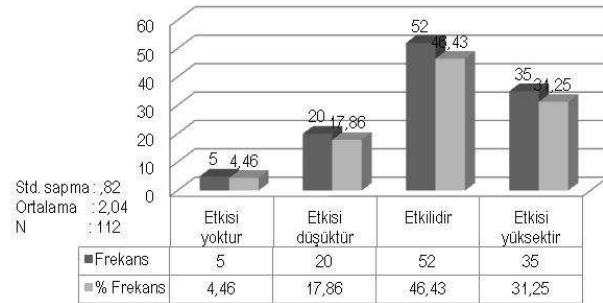
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu



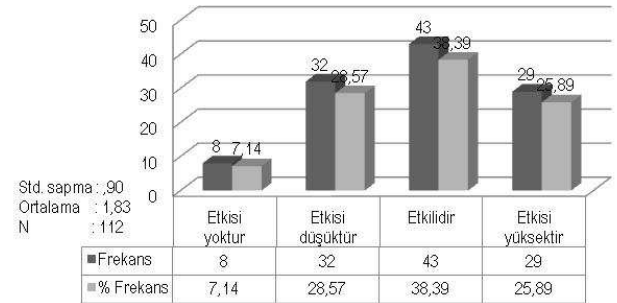
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



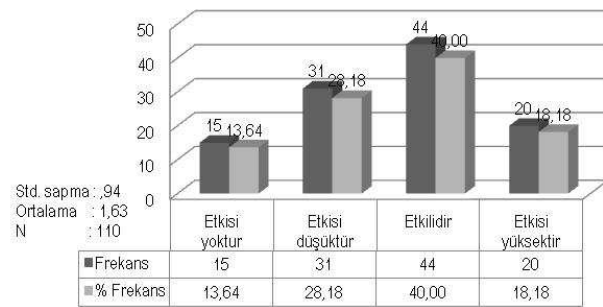
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



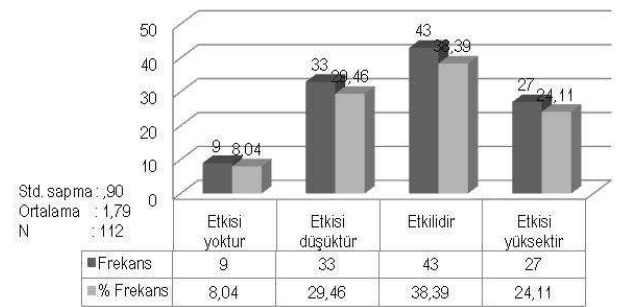
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 12. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 12

Tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğini daha çok tercih etmiştir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %40’ı ve %56’sı sırasıyla, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu düşünmüşlerdir. Elde edilen sayısal ortalamanın yüksek olması ($M=2.53$; $SD=.57$) “etkisi yüksektir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir. Çıkan standart sapma değerinin düşük olması, bu madde için katılımcıların bu alt boyutta bağdaşık dağıldığını göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %38’i şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %49’u etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.37$; $SD=.70$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkisi yüksektir” yanıtını tercih etmiştir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “etkisi düşüktür” yanıtını verdikleri (%44) görülmektedir. Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %29 ve %17) , elde edilen ortalama değerini ($M=1.52$; $SD=.90$) de yansıtarak, katılımcıların bu alt boyutta birbirlerinden farklı yanıtlar vererek, sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığını göstermektedir.

Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir (%45) . Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” seçenekleri birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %26 ve %13) sayısal ortalama değerinden de ($M=1.37$; $SD=.91$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, benzer bir durum göze çarpmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir (%40) . Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” seçenekleri birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %31 ve %17) sayısal ortalama değerinden de ($M=1.54$; $SD=.91$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Yine, şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuruna bakıldığında, “etkisi düşüktür” ve “etkilidir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine yaklaştığı görülmektedir (sırasıyla, %36 ve %36) . Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte düşünüldüğünde, katılımcıların bu alt boyutta “etkilidir” seçeneğine sayısal ortalama değer olarak da yaklaştıkları görülebilir ($M=1.53$; $SD=.91$) .

Benzer şekilde, şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuruna bakıldığında, katılımcılar söz konusu itibar unsuru üzerinde, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, etkili olduğunu çoğunlukla ifade etmişlerdir (%42, etkisi vardır ve %24, etkisi yüksektir, $M=1.82$; $SD=.88$) .

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunlukla, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar

unsuru üzerinde etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir (%357) . Elde edilen sayısal ortalama değerin yüksek olması ($M=2.47$; $SD=.68$) bu sonuç ile paralellik göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için, katılımcıların %46'sı, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %31'i etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.04$; $SD=.82$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkilidir” yanıtını tercih etmiştir.

Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %38'i, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %26'sı ve %29'u sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M=1.83$; $SD=.90$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

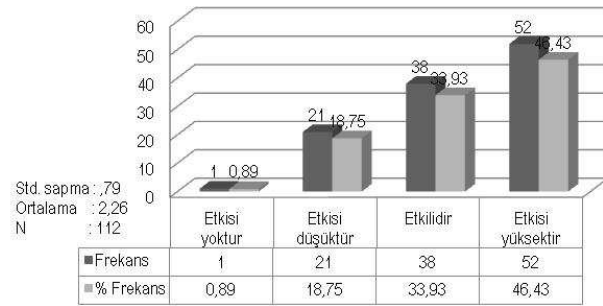
Yine, şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve grafiği incelendiğinde benzer bir izlenime varmak mümkündür. Katılımcıların %40'ı, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %18'i ve %28'i sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M=1.63$; $SD=.94$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %39'u, şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %24'ü ve %29'u sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı

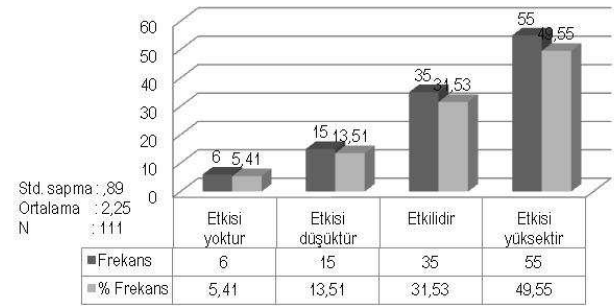
yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M=1.79$; $SD=.90$), genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Anketin 13. sorusunda katılımcılara; “şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

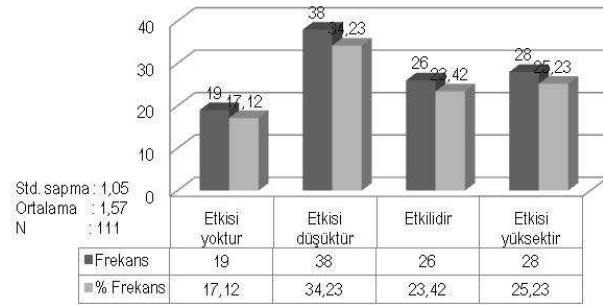
Şirketin yönetim kalitesi



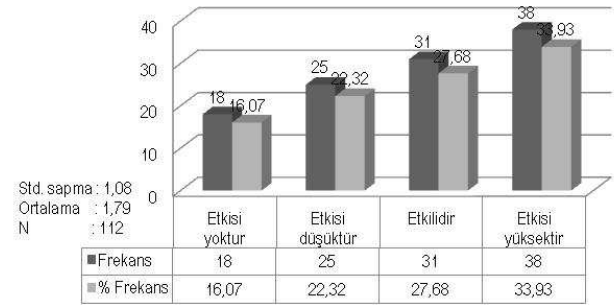
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



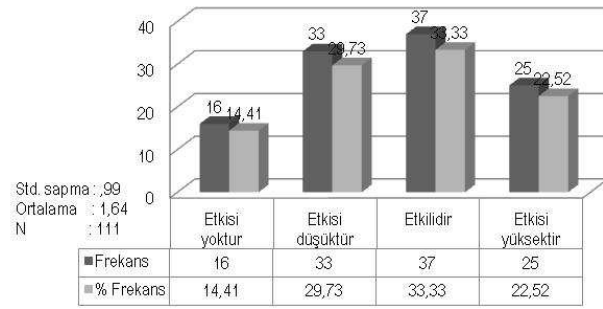
Şirketin topluma karşı sorumluluğu



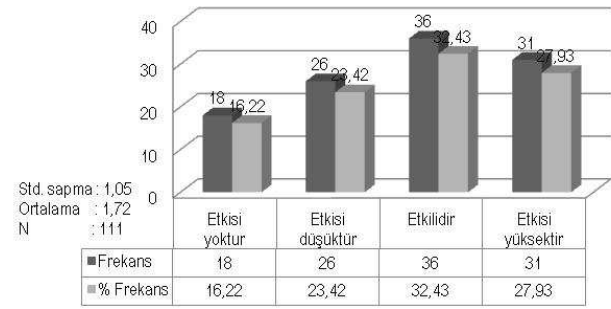
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



Şirketin kurumsal iletişimi



Şirketin rekabette etik davranması



Grafik 13. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 13

Yukarıda verilen tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğine de yönelmiştir.

Tablo ve grafikler tek tek ele alındığında, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %34’ü ve %46’sı sırasıyla, şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Verilen yanıtların ortalaması da ($M=2.26$; $SD=.79$) , katılımcıların yanıtlarının genel olarak ele alındığında “etkilidir” ile “etkisi yüksektir” yanıtları arasına denk düştüğüne işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değeri, bu madde için katılımcıların yanıtlarının bu alt boyutta bağdaşık dağıldığını göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %32’si, şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %50’si etkisinin yüksek olduğunu

belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.25$; $SD=.89$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların yanıtlarının genel olarak “etkilidir” ile “etkisi yüksektir” yanıtları arasına denk düştüğü görülmektedir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirketin topluma karşı sorumluluğu itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “etkisi düşüktür” yanıtını verdikleri (%34) görülmektedir. Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” (sırasıyla %23 ve %25) yanıtları birlikte düşünüldüğünde, katılımcıların bu alt boyutta “etkilidir” seçeneğine sayısal ortalama değer olarak da yaklaştıkları görülebilir ($M=1.57$; $SD=1.05$) .

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %28’i, şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu belirtirken, %22’si etkisinin düşük olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, katılımcıların %34’ünün “etkisi yüksektir” yanıtını tercih etmesi ve elde edilen sayısal ortalama değerinin “2” sayısal değerine yakın olması ($M=1.79$; $SD=1.08$) genel olarak ele alındığında “etkilidir” seçeneğinin katılımcıların yanıtlarını temsil ettiği düşünülebilir. Standart sapma değerinin yüksek olması, sunulan frekans değerlerinden de anlaşılacağı üzere, verilen yanıtların bu alt boyutta farklı seçeneklere dağıldığını göstermektedir.

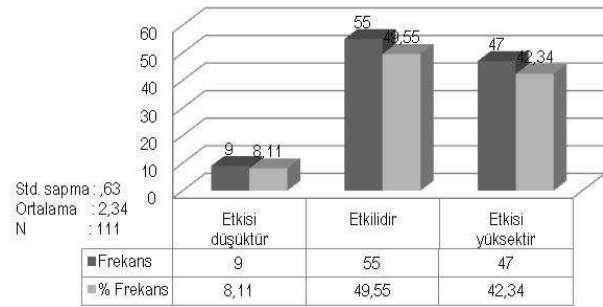
Şirketin kurumsal iletişimi itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %33’ü şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu belirtirken, %30’u etkisinin düşük olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %23’ü ise etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen sayısal ortalama değerinden de anlaşılacağı üzere, katılımcıların yanıtları ortalama olarak “etkilidir” yanıtına yaklaşmaktadır ($M=1.64$; $SD=.99$) . Standart sapma değerinin yüksek olması, sunulan frekans değerlerinden de anlaşılacağı üzere, verilen yanıtların bu alt boyutta farklı seçeneklere dağıldığını göstermektedir.

Son olarak, şirketin rekabette etik davranması itibar unsuru tablosu ve grafiği incelendiğinde, katılımcıların genel olarak “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarında

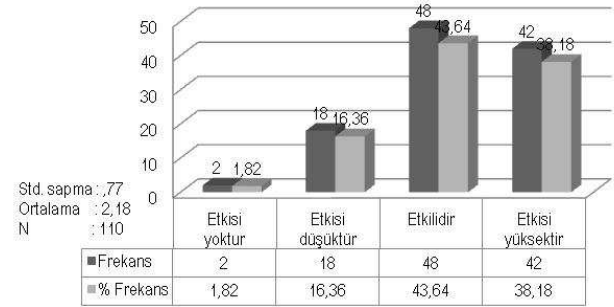
dağılım gösterdikleri görülmektedir (sırasıyla, %32 ve %28) . Katılımcıların %23'ü “etkisi düşüktür” seçeneğini tercih etmiş olsa da, sayısal ortalama değer de göz önüne alındığında ($M=1.72$; $SD=1.05$) genel olarak katılımcı yanıtlarının “etkilidir” yanıtına yaklaştığı düşünülebilir.

Anketin 14. sorusunda katılımcılara; “şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

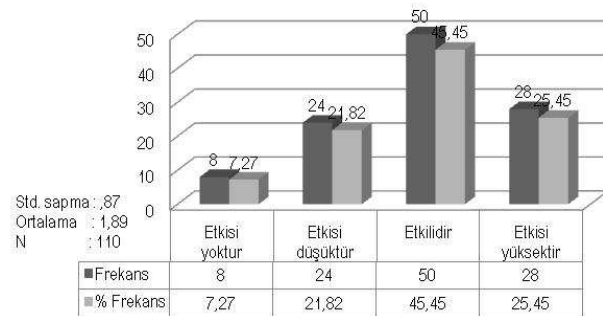
Şirketin yönetim kalitesi



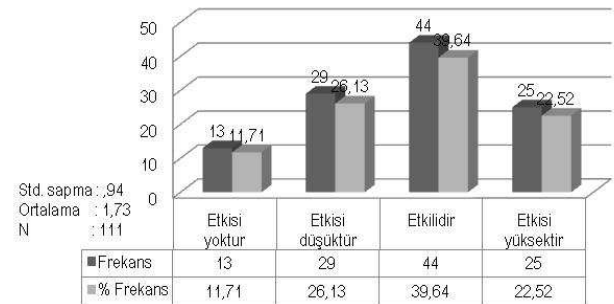
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



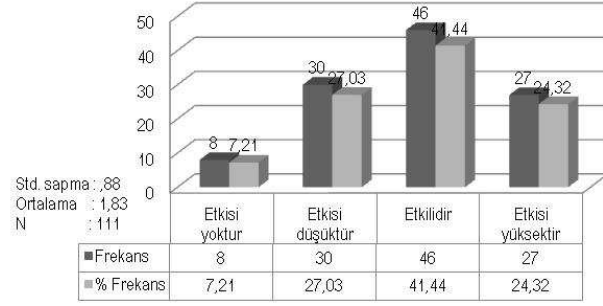
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



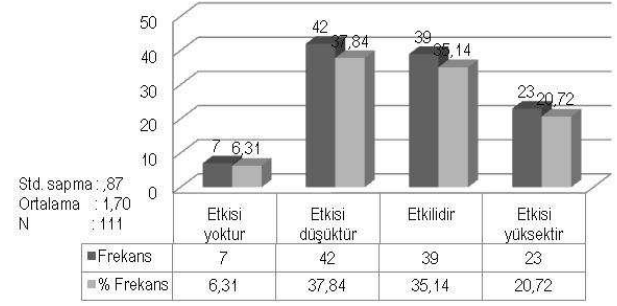
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



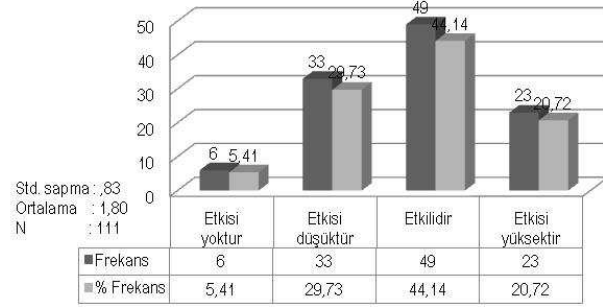
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



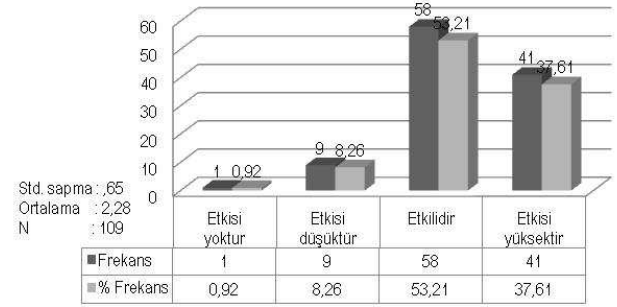
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



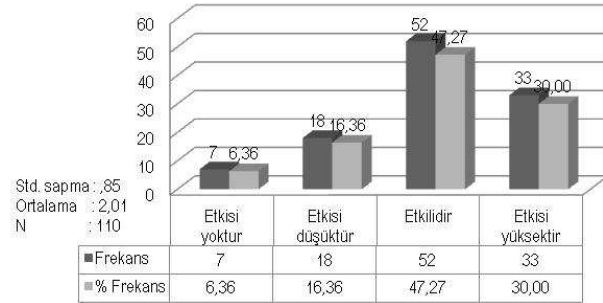
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu



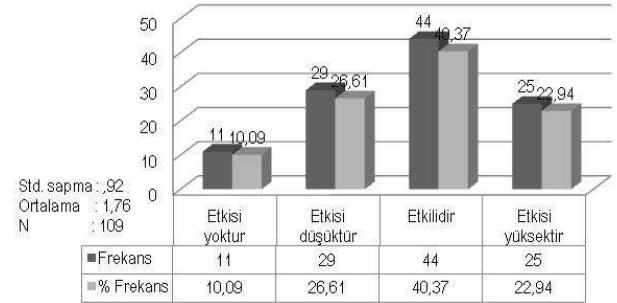
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



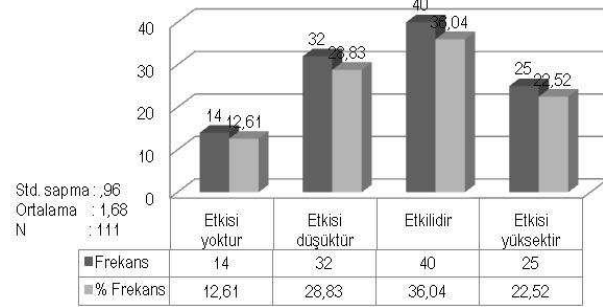
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



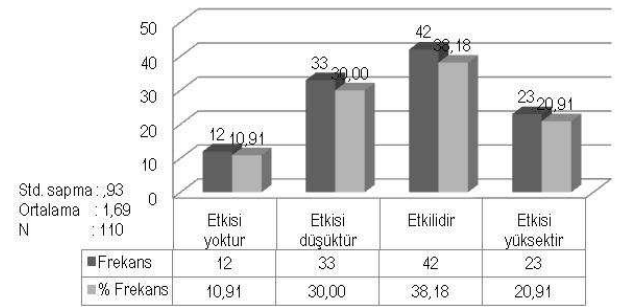
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 14. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 14

Sunulan tablolardan ve histogram grafiğinden de görüldüğü üzere katılımcıların, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Buna göre, katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğini daha çok tercih etmiştir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %50’si ve %42’si sırasıyla, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen sayısal ortalama da ($M=2.34$; $SD=.64$) “etkilidir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değerinin düşük olması, bu madde için katılımcıların bu alt boyutta bağdaşık dağıldığını göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %44’ü şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %38’i etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.18$; $SD=.77$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğunun soruda bahsedilen kurumsal yönetim uygulamalarının etkisinin olduğunu düşündüğü sonucuna varılabilir.

Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru için, katılımcılar söz konusu itibar unsuru üzerinde, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını

destekleyen politikalar uygulamasının, etkili olduğunu çoğunlukla ifade etmişlerdir (%45, etkilidir ve %25, etkisi yüksektir, $M=1.89$; $SD=.87$) .

Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru için, katılımcıların %40'ı, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %23'ü ve yakın bir değer olarak %26'sı sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.73$; $SD=.94$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru için, katılımcıların %41'i, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %24'ü ve yakın bir değer olarak %27'si sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken de katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.83$; $SD=.88$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, katılımcıların çoğunluğunun, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir (%38) . Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” seçenekleri birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %35 ve %21) sayısal ortalama değerinden de ($M=1.7$; $SD=.87$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuru için katılımcılar, söz konusu itibar unsuru üzerinde şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, etkili olduğunu çoğunlukla ifade etmişlerdir (%44, etkisi vardır ve %21, etkisi yüksektir, $M=1.8$; $SD=.83$) .

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru için, katılımcıların %53'ü ve %38'i sırasıyla, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.28$; $SD=.65$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğunun soruda geçen kurumsal yönetim uygulamalarının etkisinin olduğunu düşündüğü sonucuna varılabilir.

Benzer şekilde, şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için, katılımcıların %47'si, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %30'u etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.01$; $SD=.85$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih ettiği görülmektedir.

Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuru frekans tablosu ve grafiği incelendiğinde, katılımcılar söz konusu itibar unsuru üzerinde, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, etkili olduğunu çoğunlukla ifade etmişlerdir (%40, etkilidir ve %23, etkisi yüksektir, $M=1.76$; $SD=.92$) .

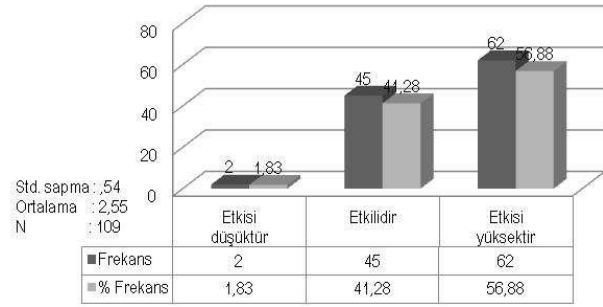
Şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %36'sı, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını

garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu düşürken, %29'u etkisinin düşük olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %23'ü ise etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen sayısal ortalama değerinden de anlaşılacağı üzere, katılımcıların yanıtları ortalama olarak “etkilidir” yanıtına yaklaşmaktadır ($M=1.68$; $SD=.96$) . Standart sapma değerinin yüksek olması, sunulan frekans değerlerinden de anlaşılacağı üzere, verilen yanıtların bu alt boyutta farklı seçeneklere dağıldığını göstermektedir.

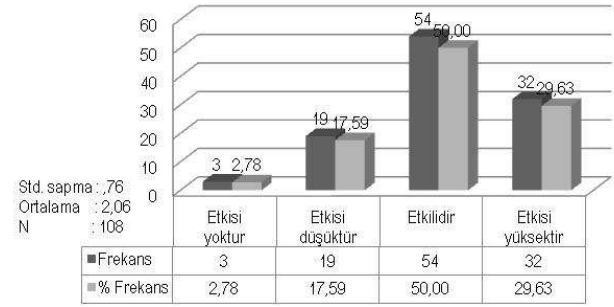
Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %38'i, şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %21'i ve %30'u sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.69$; $SD=.96$) , genel olarak görüşlerin “etkilidir” yanıtına yaklaştığını göstermektedir. Standart sapma değerinin yüksek olması, sunulan frekans değerlerinden de anlaşılacağı üzere, verilen yanıtların bu alt boyutta farklı seçeneklere dağıldığını göstermektedir.

Anketin 15. sorusunda katılımcılara; “şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

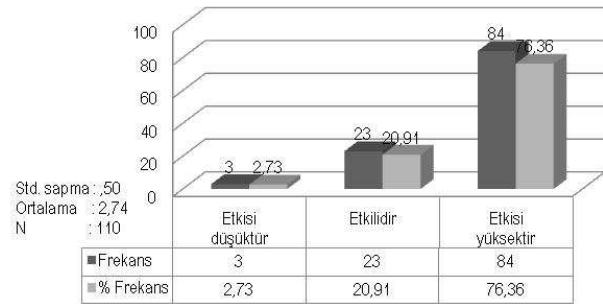
Şirketin yönetim kalitesi



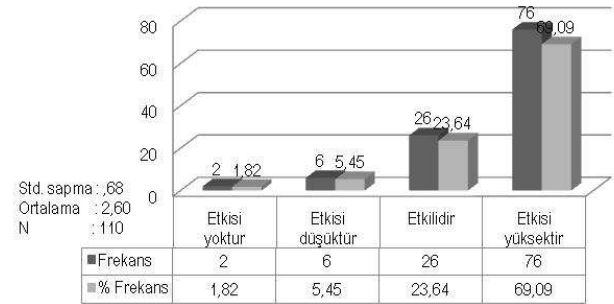
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



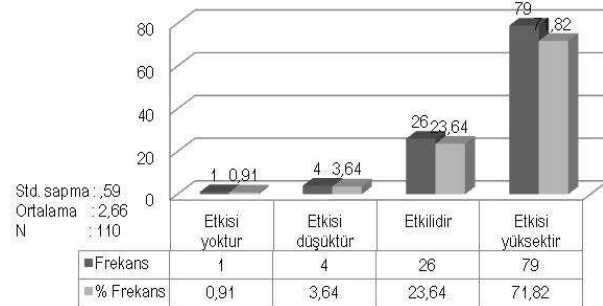
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



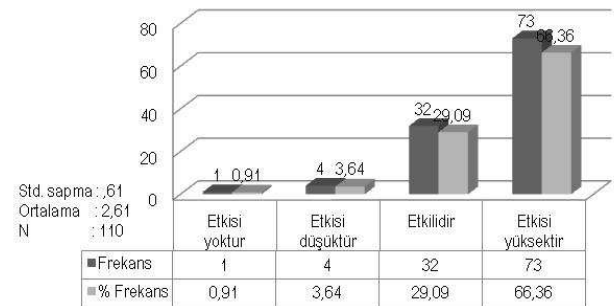
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



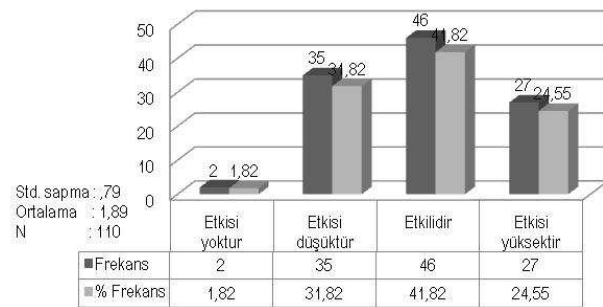
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



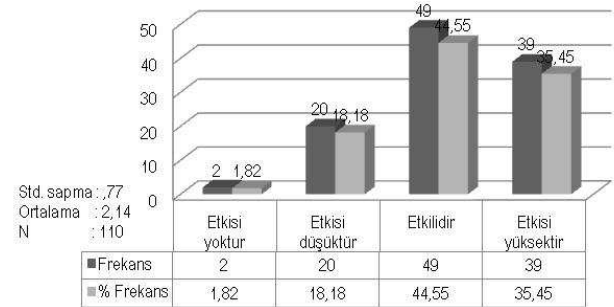
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



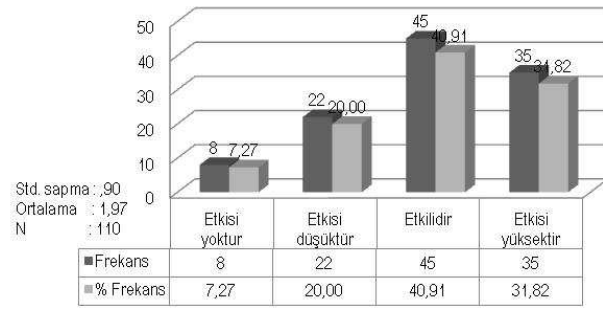
Şirketin toplum a karşı sorumluluğu



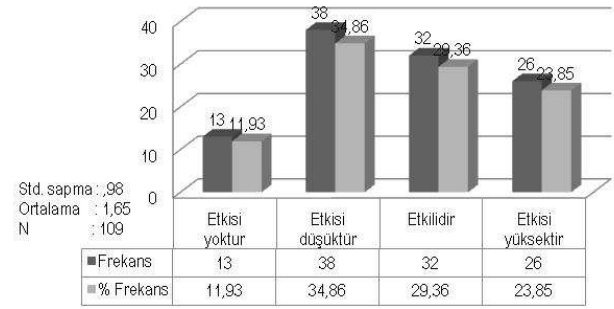
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



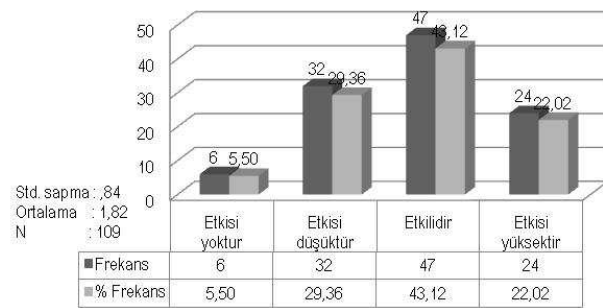
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



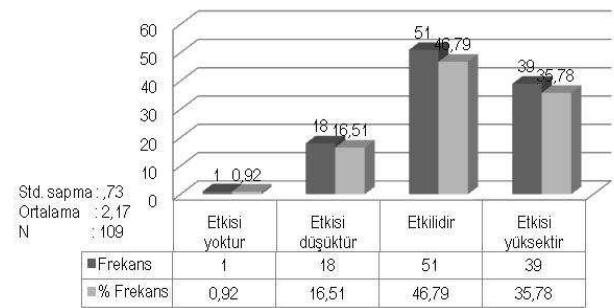
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 15. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 15

Yukarıdaki tablolarda ve histogram grafiklerinde görüldüğü gibi katılımcıların, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Buna göre, katılımcılar, söz konusu itibar unsuru alt boyutlarında genellikle “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğine de yönelmiştir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %41’i ve %57’si sırasıyla, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen sayısal ortalama da ($M=2.55$;

$SD=.54$) “etkilidir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değerinin düşük olması, bu maddede katılımcıların yanıtlarının bağdaşık dağıldığı görülmektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %50’si şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %30’u etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.06$; $SD=.76$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğunun soruda bahsedilen kurumsal yönetim uygulamalarının etkisinin olduğunu düşündüğü sonucuna varılabilir.

Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru için, katılımcıların büyük bir çoğunluğu söz konusu itibar unsuru üzerinde, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (%76, etkisi yüksektir, $M=2.74$; $SD=.50$) .

Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru için, katılımcıların %24’ü, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %69’u “etkisi yüksektir” yanıtını seçmiştir. Verilen frekans değerleri birlikte düşünüldüğünde ve elde edilen sayısal ortalama değeri ele alındığında ($M=2.60$; $SD=.68$) , katılımcıların genel olarak “etkisi yüksektir” yanıtına yaklaştıkları sonucuna varılabilir.

Benzer şekilde, şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru için, katılımcıların %24’ü, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin,

söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %72’si “etkisi yüksektir” yanıtını seçmiştir. Yine, verilen frekans değerleri birlikte düşünüldüğünde ve elde edilen sayısal ortalama değeri ele alındığında ($M=2.66$; $SD=.59$) , katılımcıların genel olarak “etkisi yüksektir” yanıtına yaklaştıkları sonucuna varılabilir.

Yine, şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, katılımcıların %29’u, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %66’sı “etkisi yüksektir” yanıtını seçmiştir. Yine, verilen frekans değerleri birlikte düşünüldüğünde ve elde edilen sayısal ortalama değeri ele alındığında ($M=2.61$; $SD=.61$) , katılımcıların genel olarak “etkisi yüksektir” yanıtına yaklaştıkları sonucuna varılabilir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirketin topluma karşı sorumluluğu itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, katılımcıların %42’si, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %25’i “etkisi yüksektir” yanıtını seçmiştir. Katılımcıların %32’si “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M=1.89$; $SD=.79$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru için, katılımcıların %45’i ve %35’i sırasıyla, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.14$; $SD=.77$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğunun soruda bahsedilen kurumsal yönetim uygulamalarının etkisinin olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

Benzer şekilde, şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için, katılımcıların %41'i, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %32'si etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=1.97$; $SD=.90$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların genel olarak “etkilidir” yanıtını tercih ettiği görülmektedir.

Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuru frekans tablosu ve grafiği incelendiğinde ise, yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, katılımcıların %35'inin, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir. Yine de, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” seçenekleri birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %29 ve %24) sayısal ortalama değerinden de ($M=1.65$; $SD=.98$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

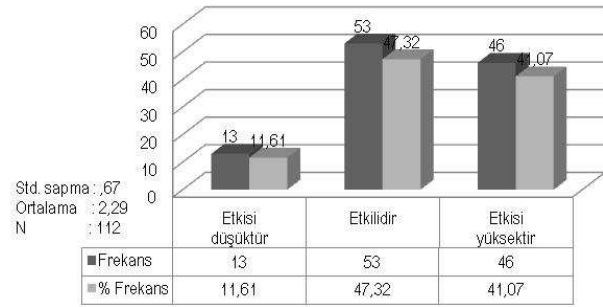
Şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların %43'ü, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu ifade ederken, %29'u etkisinin düşük olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %22'si ise etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen sayısal ortalama değerinden de anlaşılabacağı üzere, katılımcıların yanıtları ortalama olarak “etkilidir” yanıtına yaklaşmaktadır ($M=1.82$; $SD=.84$) . Standart sapma değerinin yüksek olması, sunulan frekans değerlerinden de anlaşılabacağı üzere, verilen yanıtların bu alt boyutta farklı seçeneklere dağıldığını göstermektedir.

Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %47'si, şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve

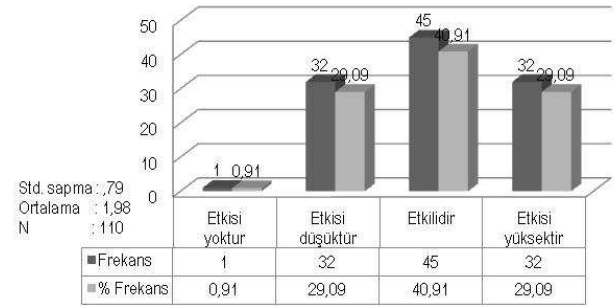
çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %36'sı etkisinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Frekans değerlerinde “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarındaki dağılım, elde edilen sayısal ortalama değerinde de görülmektedir ($M = 2.17$; $SD = .73$).

Anketin 16. sorusunda katılımcılara; “şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

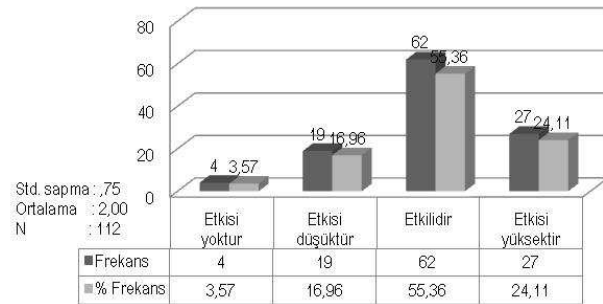
Şirketin yönetim kalitesi



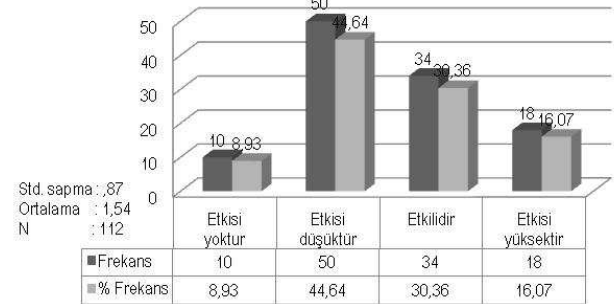
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılara değer katması ve finansal performansları



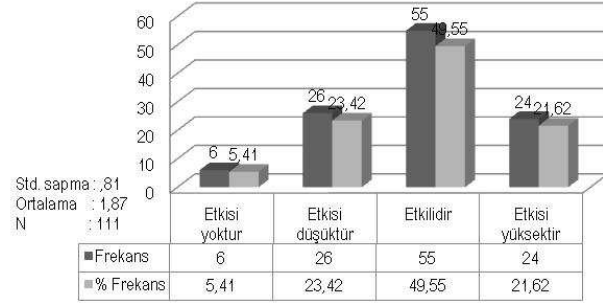
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



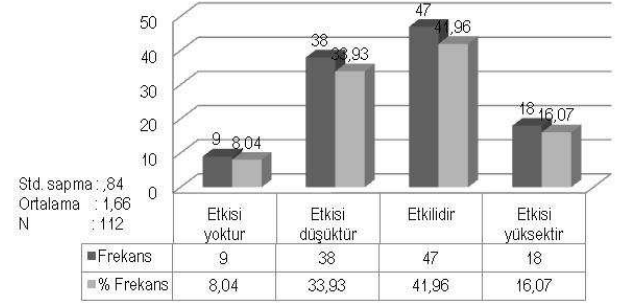
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



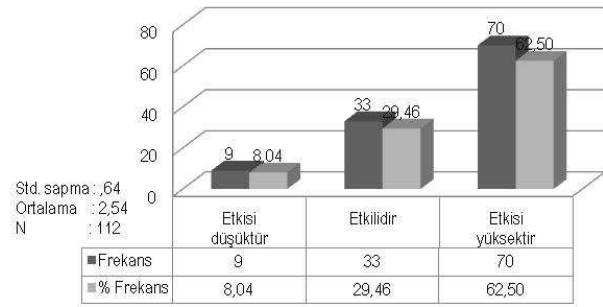
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



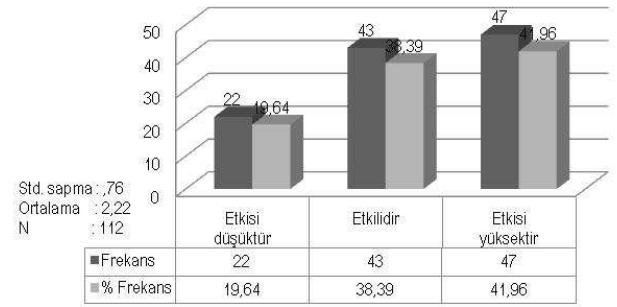
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



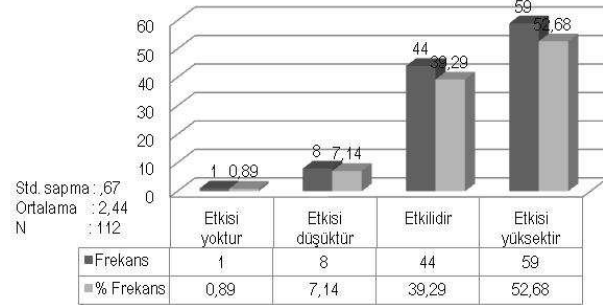
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu



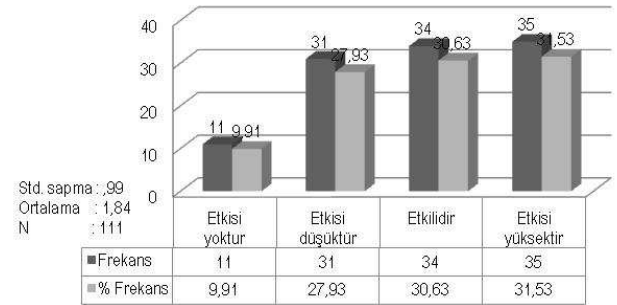
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



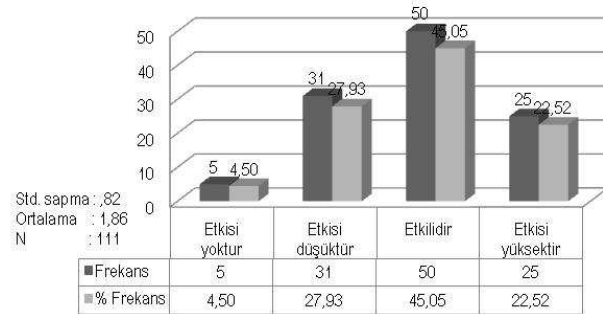
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



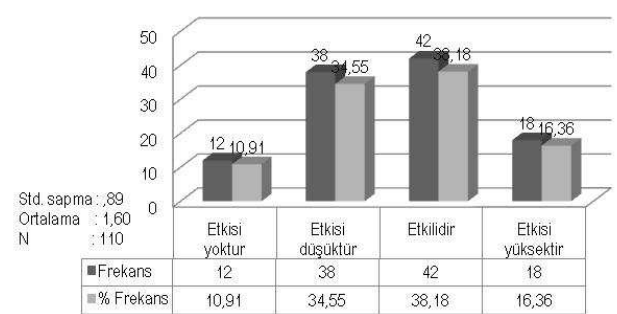
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 16. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 16

Sunulan tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi yoktur” seçeneğine de yönelmiş veya “etkisi düşüktür” seçeneğini daha çok tercih etmiştir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %47’si ve %41’i sırasıyla, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen sayısal ortalamanın yüksek olması ($M=2.29$; $SD=.67$) “etkisi yüksektir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değerinin düşük olması, bu madde için katılımcıların yanıtlarının bağdaşıklığını göstermektedir.

Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %29’u, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisini düşük olduğunu düşünürken, katılımcıların %41’i etkisinin olduğunu, %29’u da bu etkinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların “etkisi düşüktür” yanıtına da dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine çok yakın oluşu ($M =1.98$; $SD=.79$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtını verdikleri görülmektedir (sırasıyla %55 ve %24) . Elde edilen ortalama değerini ($M=2.0$; $SD=.75$) de yansıtarak, katılımcıların genel olarak, bu alt boyutta söz konusu itibar unsuru üzerinde şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik

kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının etkisi olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir (%45) . Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” seçenekleri birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %30 ve %16) , sayısal ortalama değerinden de ($M=1.54$; $SD=.87$) anlaşılabileceği gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, katılımcıların %50’si, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %22’si ve yakın bir değer olarak %23’ü sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.87$; $SD=.81$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuruna bakıldığında, katılımcılar çoğunlukla “etkilidir” yanıtını seçmiştir (%42) . Bununla beraber, “etkisi düşüktür” yanıtı da bazı katılımcılar tarafından tercih edilmiştir (%34) . Ancak, yanıtların ortalamaları da dikkate alındığında, katılımcıların bu alt boyutta “etkilidir” seçeneğine sayısal ortalama değer olarak da yaklaştıkları görülebilir ($M=1.66$; $SD=.84$) .

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuru için, katılımcılar söz konusu itibar unsuru üzerinde, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını

bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının etkisinin yüksek olduğunu çoğunlukla ifade etmişlerdir (%63, etkisi yüksektir, $M=2.22$; $SD=.76$) .

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde ise, katılımcıların çoğunlukla, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bazı katılımcılar “etkisi düşüktür” seçeneğini tercih etmiş olsa da (%20) , “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” seçenekleri beraber düşünüldüklerinde (sırasıyla, %38 ve %42) ve elde edilen sayısal ortalama değeri dikkate alındığında ($M=2.22$; $SD=.76$) , katılımcıların bu alt boyutta söz konusu itibar unsuru üzerinde soruda bahsedilen kurumsal yönetim uygulamalarının etkili olduğunu düşündükleri çıkarılabilir.

Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için, katılımcıların %39’u, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %53’ü etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.44$; $SD=.67$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkilidir” yanıtını tercih etmiştir.

Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların %31’i, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %32’si ve %28’si sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.84$; $SD=.99$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

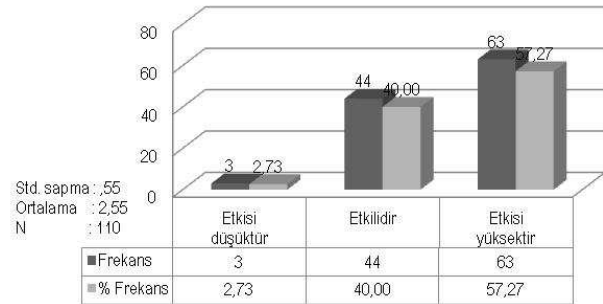
Yine, şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve grafiği incelendiğinde benzer bir izlenime varmak mümkündür. Katılımcıların %45’i, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde

faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %23'ü ve %28'i sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M = 1.86$; $SD = .82$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

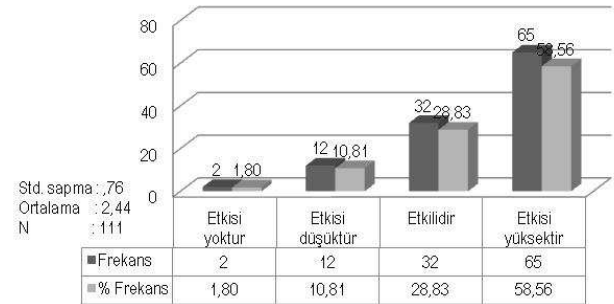
Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların genellikle şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu (%35) veya etkisinin olduğunu (%38) ifade ettikleri görülmektedir. Buna paralel olarak, sayısal ortalama değerinden de ($M = 1.60$; $SD = .89$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Anketin 17. sorusunda katılımcılara; “şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

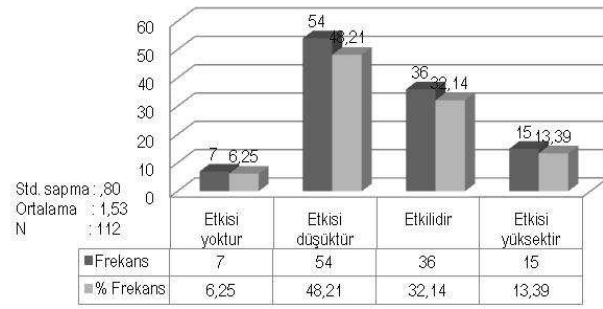
Şirketin yönetim kalitesi



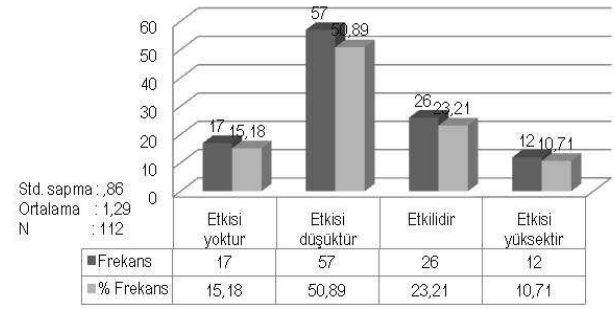
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılara değer katması ve finansal performansları



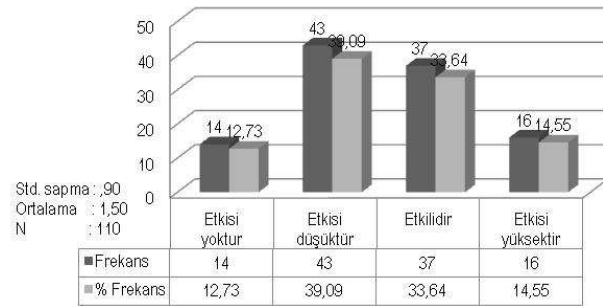
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



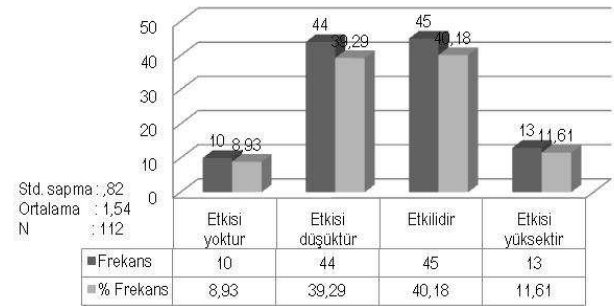
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



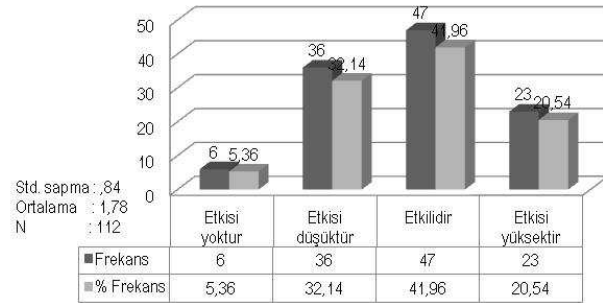
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



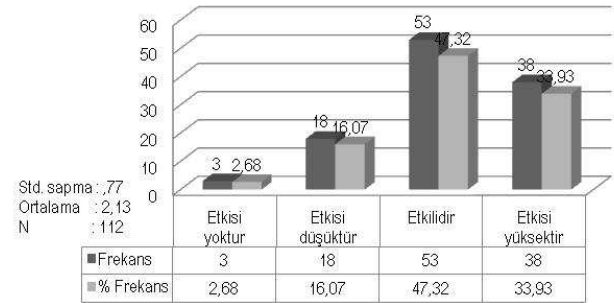
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



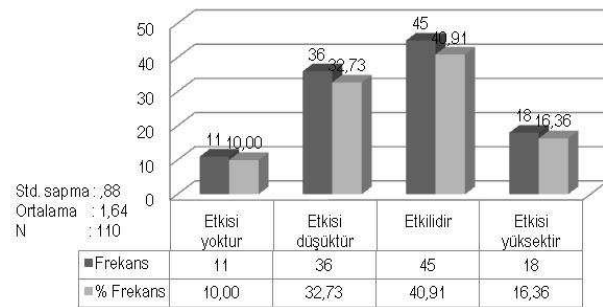
Şirketin toplum ve çevreye karşı sorumluluğu



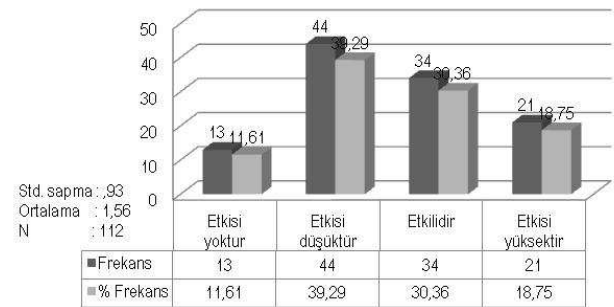
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



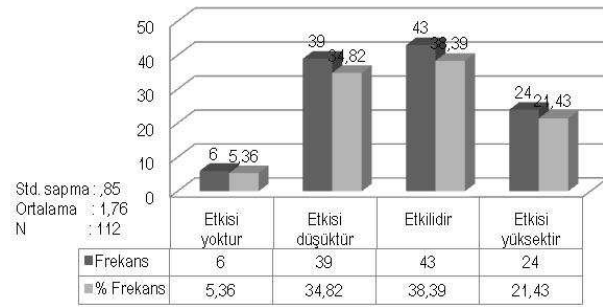
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



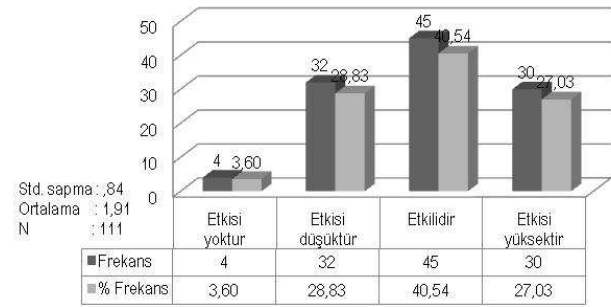
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 17. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 17

Yukarıdaki tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi yoktur” seçeneğine de yönelmiş ve bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğini daha çok tercih etmiştir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %40’ı ve %57’si sırasıyla, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen sayısal ortalamanın yüksek olması ($M=2.55$; $SD=.55$) “etkisi yüksektir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değerinin düşük olması, bu madde için katılımcıların yanıtlarının bağdaşık dağıldığı görülmektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %29’u, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %59’u etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde

($M=2.44$; $SD=.76$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkisi yüksektir” yanıtını tercih etmiştir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “etkisi düşüktür” yanıtını verdikleri (%48) görülmektedir. Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte düşünüldüğünde (sırasıyla %32 ve %13) , elde edilen ortalama değerini ($M=1.53$; $SD=.80$) de yansıtarak, katılımcıların bu alt boyutta birbirlerinden farklı yanıtlar vererek, sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir (%51) . Elde edilen sayısal ortalama değerinin “1” sayısal değerine yakın olması da bununla paralel bir sonuç vermektedir ($M=1.29$; $SD=.86$) .

Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, bazı katılımcıların şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu (%34) , bazı katılımcıların ise etkisinin düşük olduğunu düşündükleri görülmektedir (%39) . Elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M=1.5$; $SD=.90$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Yine, şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuruna bakıldığında, “etkisi düşüktür” ve “etkilidir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine yaklaştığı görülmektedir (sırasıyla, %39 ve %40) . Elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M=1.54$; $SD=.82$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuru için ise, katılımcıların %42’si, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen

iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %21'i ve %32'si sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M = 1.78$; $SD = .84$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir (sırasıyla %47 ve %34) . Elde edilen sayısal ortalama değeri de ($M = 2.13$; $SD = .77$) bu sonuç ile paralellik göstermektedir.

Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için “etkisi düşüktür” ve “etkilidir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine yaklaştığı görülmektedir (sırasıyla, %41 ve %33) . Elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M = 1.64$; $SD = .88$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

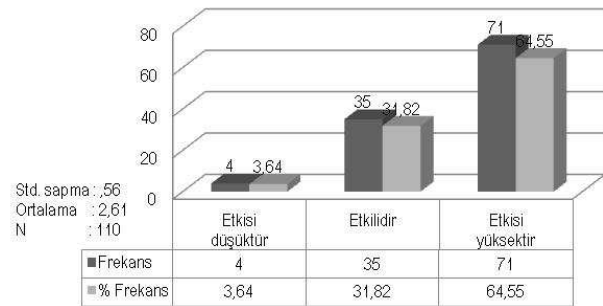
Benzer şekilde, şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna bakıldığında, katılımcıların “etkisi düşüktür” yanıtını daha çok tercih etmelerine rağmen (%39) , “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları beraber düşünüldüğünde (sırasıyla, %30 ve %19) ve elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M = 1.56$; $SD = .93$) anlaşılabacağı gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve grafiği incelendiğinde, katılımcıların %38'i, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %21'i ve %35'i sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M = 1.76$; $SD = .85$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

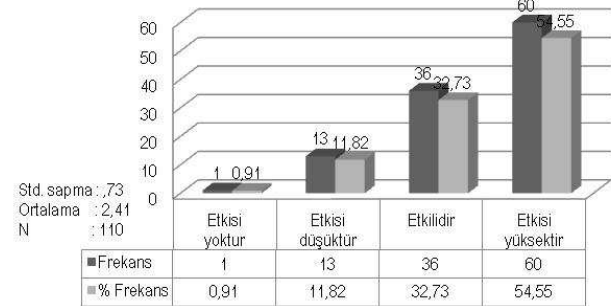
Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %41'i, şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %27'si “etkisi yüksektir” ve yine %29'u “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M = 1.91$; $SD = .84$), genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Anketin 18. sorusunda katılımcılara; “şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve düşüncelerini dördümlük likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

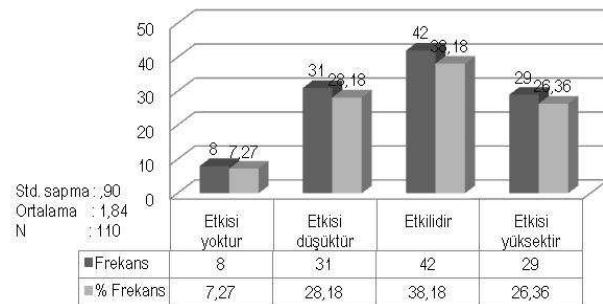
Şirketin yönetim kalitesi



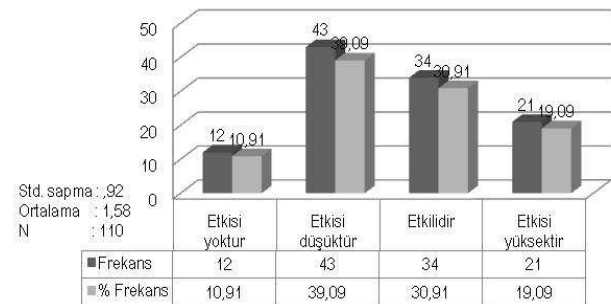
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



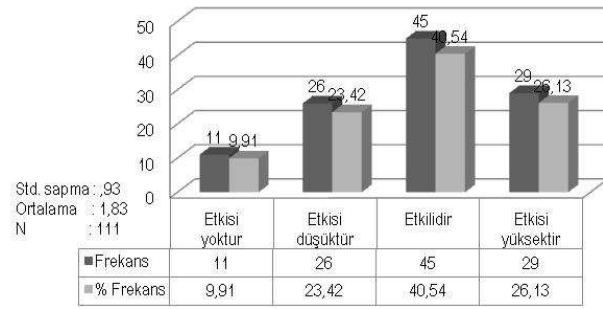
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



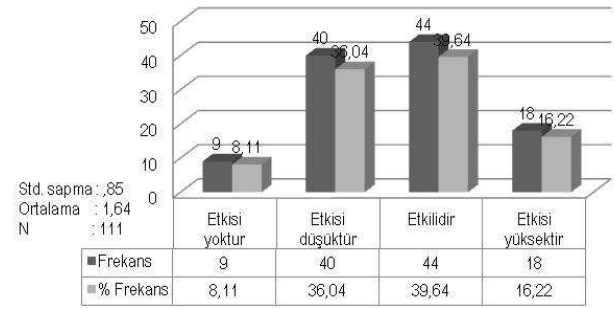
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



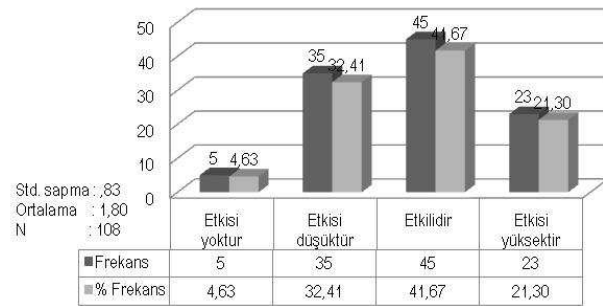
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



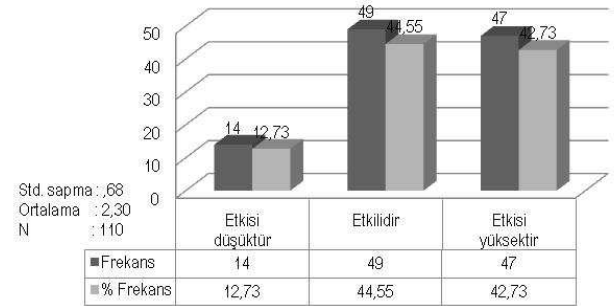
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



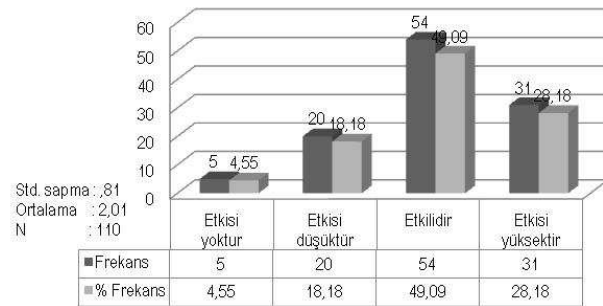
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu



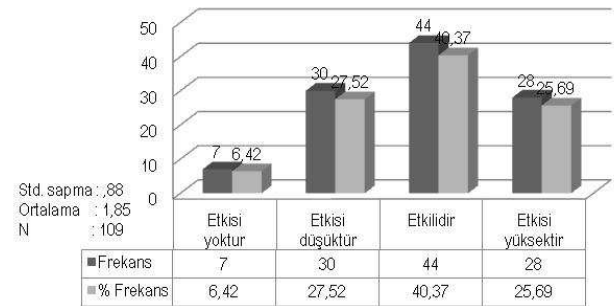
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



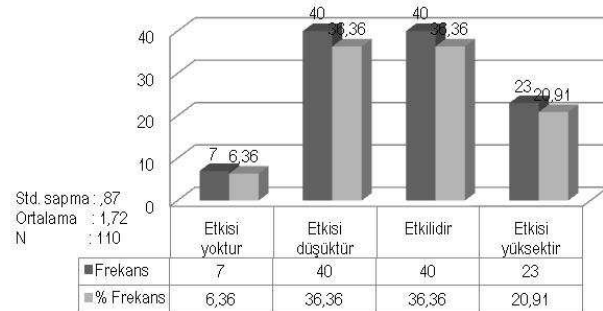
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



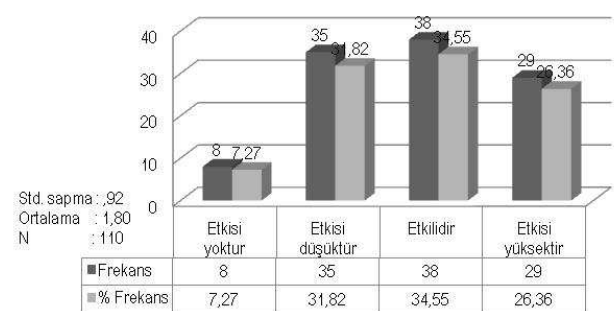
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 18. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 18

Sunulan tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar, bazı alt boyutlarda ortalama olarak “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih ederken, bazı alt boyutlarda “etkisi düşüktür” seçeneğine de yönelmiştir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %32’si ve %65’i sırasıyla, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen sayısal ortalamanın yüksek olması ($M=2.61$; $SD=.56$) “etkisi yüksektir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %33’ü, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %55’i etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.41$; $SD=.73$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların yanıtlarının “etkisi yüksektir” ile “etkilidir” tercihleri arasında kalmıştır.

Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların %38’inin “etkilidir” ve yine %26’sının “etkisi

yüksektir” yanıtını verdikleri görülmektedir. Bu değerlere yakın bir değer olarak, katılımcıların %28’inin “etkisi düşüktür” yanıtını tercih etmesine rağmen “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte düşünüldüğünde ve elde edilen sayısal ortalama değeri dikkate alındığında ($M=1.84$; $SD=.90$) katılımcıların yanıtlarının bu alt boyutta “etkilidir” seçeneği tarafından temsil edildiği sonucuna ulaşılabilir.

Yukarıda sözü geçen alt boyutlardan farklı olarak, şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların “etkisi düşüktür” yanıtını daha çok tercih etmelerine rağmen (%39) , “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları beraber düşünüldüğünde (sırasıyla, %31 ve %19) ve elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M=1.58$; $SD=.92$) anlaşılabileceği gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, bazı katılımcıların şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu (%41) , bazı katılımcıların etkisinin düşük olduğunu düşündükleri (%23) , bazı katılımcıların ise etkisinin yüksek olduğunu (%26) düşündükleri görülmektedir. Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte ele alındığında ve elde edilen sayısal ortalama değeri düşünüldüğünde ($M=1.83$; $SD=.93$) katılımcıların yanıtlarını genel olarak “etkilidir” yanıtının temsil edeceği düşünülebilir.

Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuruna bakıldığında, “etkisi düşüktür” ve “etkilidir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine yaklaştığı görülmektedir (sırasıyla, %36 ve %40) . Elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M=1.64$; $SD=.85$) anlaşılabileceği gibi, katılımcıların yanıtlarının sayısal toplamda “etkilidir” ve “etkisi düşüktür” seçenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuru için ise, katılımcıların %42’si, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden

oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %21'i ve %32'si sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M = 1.80$; $SD = .83$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir (sırasıyla %45 ve %43) . Elde edilen sayısal ortalama değeri de ($M = 2.30$; $SD = .68$) bu sonuç ile paralellik göstermektedir.

Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için katılımcıların çoğunlukla, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir (sırasıyla %49 ve %28) . Söz konusu alt boyutta, bazı katılımcılar “etkisi düşüktür” seçeneğine yönelse de (%18) , “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarının frekans değerleri birlikte düşünüldüğünde ve elde edilen sayısal ortalama değeri dikkate alındığında ($M = 2.01$; $SD = .81$) , genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar etkisi vardır yanıtı tarafından temsil edilmektedir.

Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna bakıldığında, “etkisi düşüktür”, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine yaklaştığı

görülmektedir (sırasıyla, %28; %40; %26) . “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları beraber ele alındığında ve elde edilen sayısal ortalama değeri düşünüldüğünde ($M=1.85$; $SD=.88$) katılımcıların genel olarak “etkilidir” yanıtını seçtikleri düşünülebilir. Standart sapma değerinin yüksek oluşu, katılımcıların farklı seçeneklerde dağılım gösterdiğinin bir başka kanıtıdır.

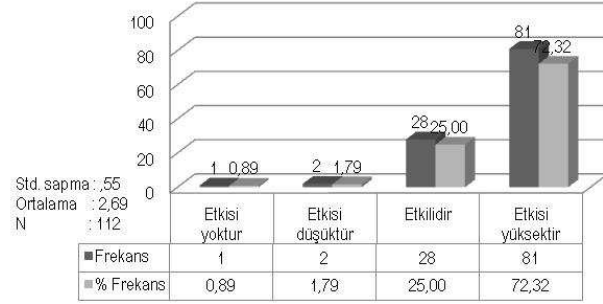
Benzer şekilde, şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuruna bakıldığında, “etkisi düşüktür” ve “etkilidir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine eşit çıktığı görülmektedir (her ikisi de, %36) . Fakat “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları beraber ele alındığında ve elde edilen sayısal ortalama değeri düşünüldüğünde ($M=1.72$; $SD=.87$) katılımcıların genel olarak, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %35’i, şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %26’sı “etkisi yüksektir”, %32’si “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görüldü de, ortalamanın “2” sayısal değerine yakın oluşu ($M =1.80$; $SD=.92$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

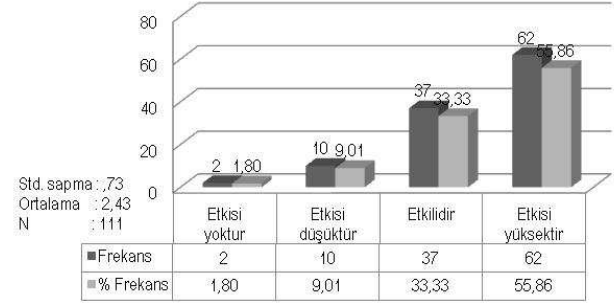
Anketin 19. sorusunda katılımcılara; “şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılmış olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi” sorulmuş, algı ve

düşüncelerini dörtlü likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir kurumsal itibar kriterine göre ayrı olarak verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tabloları ve histogram grafiklerinde gösterilmiştir.

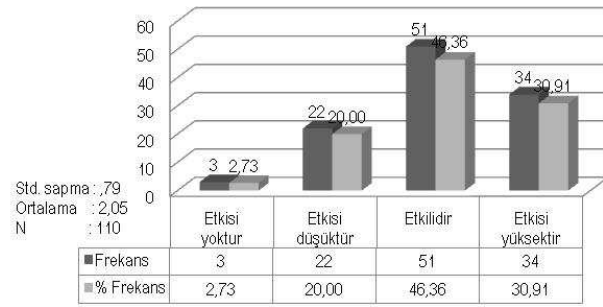
Şirketin yönetim kalitesi



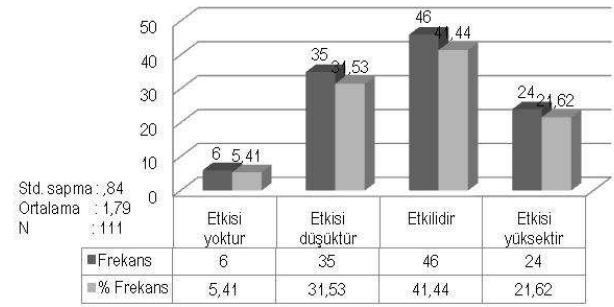
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları



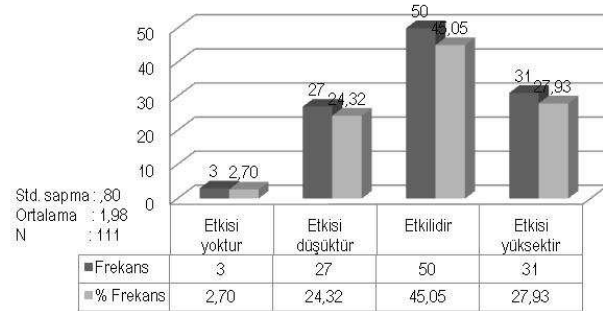
Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti



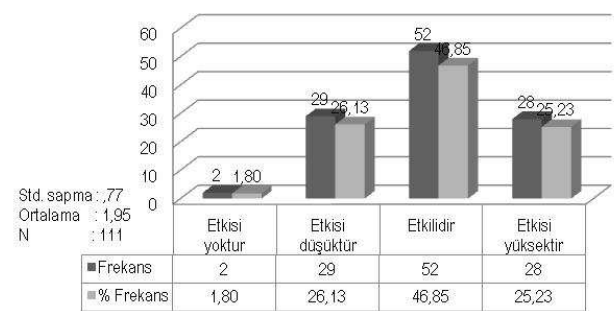
Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları



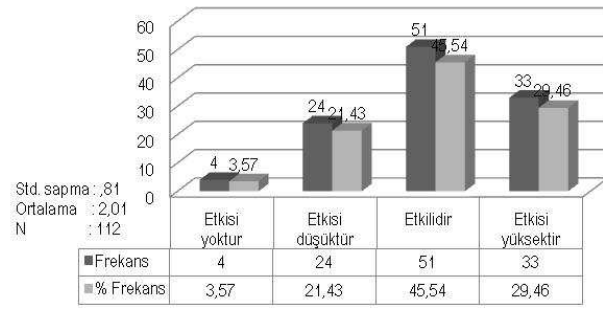
Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi



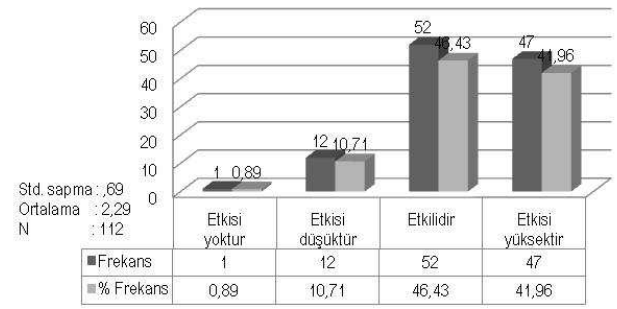
Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi



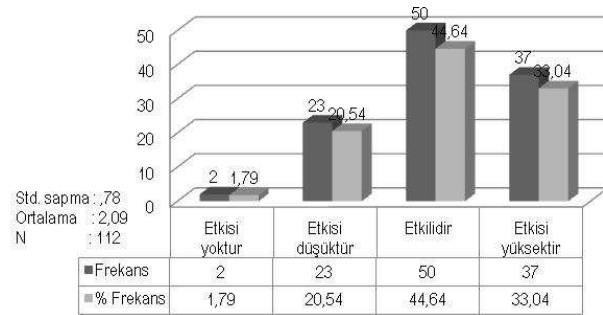
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu



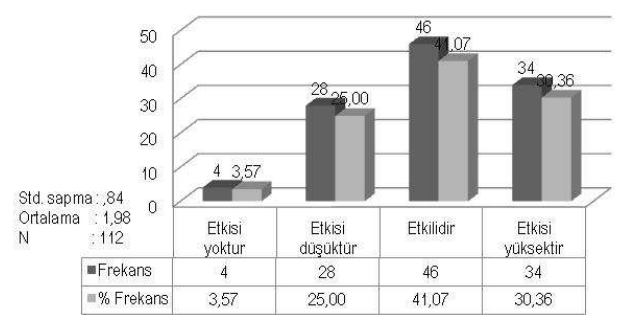
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı



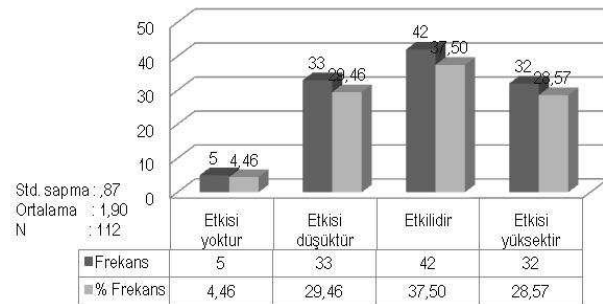
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri



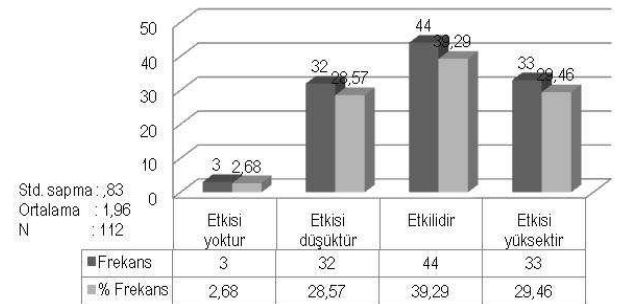
Şirketin rekabette etik davranması



Şirketin müşterilerinin memnuniyeti



Şirketin hizmet ve ürün kalitesi



Grafik 19. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tabloları ve Histogram Grafikleri, Soru 19

Tablolardan ve histogram grafiklerinden de görüldüğü üzere katılımcıların, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılmış olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinin itibar unsurları alt boyutlarında

farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar tüm alt boyutlarda çoğunlukla “etkilidir” ve/veya “etkisi yüksektir” yanıtını tercih etmişlerdir.

Tablo ve grafikler her bir alt boyut için ayrı ayrı incelendiğinde, şirketin yönetim kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %25’i ve %72’si sırasıyla, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen sayısal ortalamanın yüksek olması ($M=2.69$; $SD=.55$) “etkisi yüksektir” ifadesinin katılımcılar tarafından daha çok tercih edildiğine işaret etmektedir. Elde edilen standart sapma değerinin düşük olması, katılımcıların yanıtlarının bu alt boyutta bağdaşık dağıldığını göstermektedir.

Benzer şekilde, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları itibar unsuru için, katılımcıların %33’ü, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %56’sı etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.43$; $SD=.73$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkilidir” yanıtını tercih etmiştir.

Yine, şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve histogramı incelendiğinde, katılımcıların %46’sı, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak

şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, katılımcıların %31'i etkisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen ortalama değeri de düşünüldüğünde ($M=2.05$; $SD=.79$) , söz konusu itibar unsuru için, katılımcıların çoğunluğu “etkilidir” yanıtını tercih etmiştir.

Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları itibar unsuru incelendiğinde, bazı katılımcıların şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu düşündükleri (%41) , bazı katılımcıların etkisinin düşük olduğunu düşündükleri (%32) , bazı katılımcıların ise etkisinin yüksek olduğunu (%22) düşündükleri görülmektedir. “Etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte ele alındığında ve elde edilen sayısal ortalama değeri düşünüldüğünde ($M=1.79$; $SD=.84$) katılımcıların yanıtlarını genel olarak “etkilidir” yanıtına yakınsamaktadır.

Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi itibar unsuru tablosu ve grafiği ele alındığında, bazı katılımcıların, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkisinin olduğunu (%45) , bazı katılımcıların etkisinin düşük olduğunu düşündükleri (%24) , bazı katılımcıların ise etkisinin yüksek olduğunu (%28) düşündükleri görülmektedir. Ancak, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları birlikte ele alındığında ve elde edilen sayısal ortalama değeri düşünüldüğünde ($M=1.98$; $SD=.80$) katılımcıların yanıtlarını genel olarak “etkilidir” yanıtının temsil edeceği düşünülebilir.

Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi itibar unsuruna bakıldığında katılımcıların çoğunluğu “etkilidir” yanıtını seçerken (%47) , “etkisi düşüktür” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarını tercih eden katılımcıların frekans değerleri olarak birbirine

yaklaştığı görülmektedir (sırasıyla, %26 ve %25) . Bu iki seçenekte frekans değerlerinin birbirini dengelediği düşünülürse, elde edilen sayısal ortalama değerinden de ($M=1.95$; $SD=.77$) anlaşılabileceği gibi, katılımcıların yanıtlarının genel olarak “etkilidir” seçeneği ile temsil edileceği sonucuna varılabilir.

Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu itibar unsuru için ise, katılımcıların %46’sı, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %29’u ve %21’i sırasıyla “etkisi yüksektir” ve “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerinde oluşu ($M =2.01$; $SD=.81$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı itibar unsuru incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir (sırasıyla %46 ve %42) . Elde edilen sayısal ortalama değeri de ($M=2.29$; $SD=.69$) bu sonuç ile paralellik göstermektedir.

Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri itibar unsuru için katılımcıların çoğunlukla, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu ve/veya etkisinin yüksek olduğunu

düşündükleri görülmektedir (sırasıyla %45 ve %33) . Söz konusu alt boyutta, bazı katılımcılar “etkisi düşüktür” seçeneğine yönelse de (%21) , “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarının frekans değerleri birlikte değerlendirildiğinde ve elde edilen sayısal ortalama değeri dikkate alındığında ($M=2.09$; $SD=.78$) , katılımcılar genel olarak etkisi vardır yanıtı tarafından temsil edilmektedir.

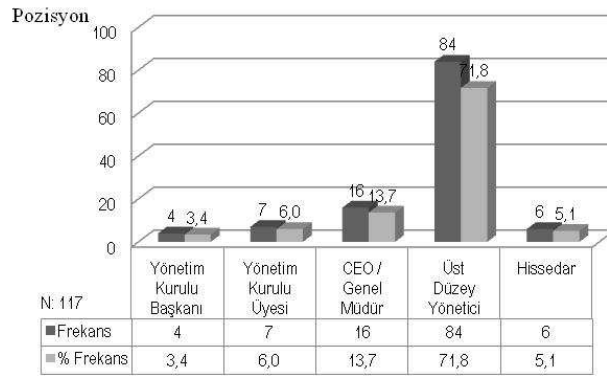
Şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna bakıldığında, “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtlarının frekans değerleri olarak birbirine yaklaştığı görülmektedir (sırasıyla, %41 ve %30) . Söz konusu itibar unsuru alt boyutunda, bazı katılımcılar “etkisi düşüktür” yanıtını tercih etse de (%25) , “etkilidir” ve “etkisi yüksektir” yanıtları beraber ele alındığında, katılımcıların genellikle şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, şirketin rekabette etik davranması itibar unsuruna etkisinin olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılabilir. Elde edilen sayısal ortalama değeri de, bu çıkarımı desteklemektedir ($M=1.98$; $SD=.84$) .

Benzer şekilde, şirketin müşterilerinin memnuniyeti itibar unsuru frekans tablosu ve grafiği incelendiğinde katılımcıların %38’i, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %29’u “etkisi yüksektir” ve yine %29’u “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerinde oluşu ($M =1.90$; $SD=.87$) , genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Son olarak, şirketin hizmet ve ürün kalitesi itibar unsuru için, katılımcıların %39’u, şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal

yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, söz konusu itibar unsuru üzerinde etkili olduğunu düşünürken, %29’u “etkisi yüksektir”, ve yine %29’u “etkisi düşüktür” yanıtını seçmiştir. Bu maddeyi değerlendirirken katılımcıların farklı yanıtlara dağılım yaptığı görülse de, ortalamanın “2” sayısal değerinde oluşu ($M = 1.96$; $SD = .83$), genel olarak “etkilidir” yanıtının tercih edildiğini göstermektedir.

Anketin 20. sorusunda katılımcılara; çalıştıkları şirketlerdeki pozisyonları açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tablosu ve histogram grafiğinde de gösterildiği gibi kategorize edilmiştir.



Grafik 20. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tablosu ve Histogram Grafiği, Soru 20

Yukarıdaki tablo ve histogram grafiğinden de görüldüğü üzere, ankete katılan 117 kişinin; %3.4’ü “yönetim kurulu başkanı”, %6’sı yönetim kurulu üyesi, %13.7’si CEO / genel müdür, %71.8’i üst düzey yönetici ve %5,1’i büyük hissedar konumundadır. Katılımcıların pozisyonunun verilen yanıtlarda anlamlı farklılıklar doğurup doğurmadığı görmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Test sonucunda örnekleme dahil katılımcıların pozisyonunun verilen yanıtlarda istatistiki olarak anlamlı farklılıklar doğurmadığı görülmüştür. Aşağıdaki tabloda pozisyonun kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisine yönelik algıyı değiştirmede gösterilmektedir.

Tablo 12. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisine Yönelik Algının Pozisyona Göre Değişiminin Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

				Kareler Toplamı	Bağımsız Sapma (df)	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Derecesi
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal yönetim ilkelerinin, kurumların itibarı üzerindeki etkisi	Eşitlik	Gruplar arası	0,29	4	0,07	0,18	0,95
			Grup içi	32,89	80	0,41		
			Toplam	33,18	84			
		Şeffaflık	Gruplar arası	0,66	4	0,17	0,47	0,76
			Grup içi	28,44	80	0,36		
			Toplam	29,11	84			
		Hesap verebilirlik	Gruplar arası	2,43	4	0,61	1,51	0,21
			Grup içi	32,32	80	0,40		
			Toplam	34,75	84			
		Sorumluluk	Gruplar arası	0,51	4	0,13	0,34	0,85
			Grup içi	29,30	79	0,37		
			Toplam	29,81	83			
	Kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,22	4	0,30	1,04	0,39
			Grup içi	23,37	80	0,29		
			Toplam	24,59	84			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	1,99	4	0,50	1,40	0,24
			Grup içi	27,97	79	0,35		
			Toplam	29,95	83			
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	3,02	4	0,76	2,04	0,10
			Grup içi	29,57	80	0,37		
			Toplam	32,59	84			
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Gruplar arası	4,61	4	1,15	1,87	0,12
			Grup içi	49,34	80	0,62		
			Toplam	53,95	84			
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	2,49	4	0,62	1,48	0,22
			Grup içi	33,56	80	0,42		
			Toplam	36,05	84			
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Gruplar arası	1,43	4	0,36	0,89	0,47
Grup içi			32,14	80	0,40			
Toplam			33,58	84				
Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu		Gruplar arası	3,43	4	0,86	1,94	0,11	
		Grup içi	34,81	79	0,44			
		Toplam	38,24	83				
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı		Gruplar arası	0,82	4	0,20	0,47	0,76	
		Grup içi	33,93	78	0,43			
		Toplam	34,75	82				
Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri		Gruplar arası	0,86	4	0,21	0,48	0,75	
		Grup içi	35,54	80	0,44			
	Toplam	36,40	84					
Şirketin rekabette etik	Gruplar arası	2,05	4	0,51	1,09	0,37		

Pay Sahipleri		davranması	Grup içi	37,60	80	0,47		
			Toplam	39,65	84			
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Gruplar arası	0,92	4	0,23	0,47	0,76
			Grup içi	38,64	79	0,49		
			Toplam	39,56	83			
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Gruplar arası	0,98	4	0,24	0,42	0,80
			Grup içi	47,07	80	0,59		
			Toplam	48,05	84			
	Şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,55	4	0,39	0,64	0,64
			Grup içi	47,44	78	0,61		
			Toplam	48,99	82			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	0,07	4	0,02	0,04	1,00
			Grup içi	34,62	77	0,45		
			Toplam	34,70	81			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	5,32	4	1,33	3,40	0,06
			Grup içi	30,92	79	0,39		
			Toplam	36,24	83			
		Şirketin kurumsal iletişimi	Gruplar arası	3,46	4	0,86	1,96	0,11
			Grup içi	34,86	79	0,44		
			Toplam	38,32	83			
	Şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	2,02	4	0,50	1,33	0,27
			Grup içi	30,29	80	0,38		
			Toplam	32,31	84			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	2,64	4	0,66	1,31	0,27
			Grup içi	39,65	79	0,50		
			Toplam	42,29	83			
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Gruplar arası	2,19	4	0,55	1,02	0,40
			Grup içi	43,05	80	0,54		
			Toplam	45,25	84			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	1,40	4	0,35	1,02	0,40
			Grup içi	27,17	79	0,34		
			Toplam	28,57	83			
	Şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,65	4	0,41	0,67	0,61
			Grup içi	49,13	80	0,61		
			Toplam	50,78	84			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	2,03	4	0,51	0,73	0,58
			Grup içi	55,79	80	0,70		
			Toplam	57,81	84			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	3,96	4	0,99	2,16	0,08
			Grup içi	36,62	80	0,46		
			Toplam	40,59	84			
	Şirketin, pay sahiplerinin adil bir	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	3,39	4	0,85	1,60	0,18
			Grup içi	42,42	80	0,53		

	şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamaların, geliştirmelerinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi		Toplam	45,81	84					
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	0,44	4	0,11	0,15	0,96		
			Grup içi	58,45	79	0,74				
			Toplam	58,89	83					
	Şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	0,41	4	0,10	0,16	0,96		
			Grup içi	50,48	78	0,65				
			Toplam	50,89	82					
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	0,46	4	0,11	0,15	0,96		
			Grup içi	59,18	78	0,76				
			Toplam	59,64	82					
			Şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,48	4	0,37	0,61	0,66
					Grup içi	48,57	80	0,61		
Toplam		50,05			84					
Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları		Gruplar arası		3,39	4	0,85	1,37	0,25		
	Grup içi	49,39		80	0,62					
	Toplam	52,78		84						
Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Gruplar arası	1,24		4	0,31	0,37	0,83			
	Grup içi	66,34		80	0,83					
	Toplam	67,58		84						
Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	0,52		4	0,13	0,24	0,91			
	Grup içi	43,12	80	0,54						
	Toplam	43,65	84							
Şirketin kurumsal iletişimi	Gruplar arası	1,55	4	0,39	0,50	0,74				
	Grup içi	62,50	80	0,78						
	Toplam	64,05	84							

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	3,21	4	0,80	2,43	0,06
			Grup içi	26,44	80	0,33		
			Toplam	29,65	84			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	2,85	4	0,71	1,71	0,16
			Grup içi	33,34	80	0,42		
			Toplam	36,19	84			
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Gruplar arası	0,84	4	0,21	0,49	0,74
			Grup içi	33,94	80	0,42		
			Toplam	34,78	84			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	0,42	4	0,11	0,22	0,93
			Grup içi	38,68	80	0,48		
			Toplam	39,11	84			

bilgilendirme politikası oluşturulmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin kurumsal iletişimi	Gruplar arası	0,78	4	0,20	0,48	0,75
		Grup içi	32,44	80	0,41		
		Toplam	33,22	84			
	Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	2,72	4	0,68	0,85	0,50
		Grup içi	63,28	79	0,80		
		Toplam	66,00	83			
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	7,28	4	1,82	2,94	0,06
		Grup içi	49,55	80	0,62		
		Toplam	56,82	84			
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Gruplar arası	7,98	4	2,00	3,27	0,06
		Grup içi	47,58	78	0,61		
		Toplam	55,57	82			
Şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	0,71	4	0,18	0,33	0,86
		Grup içi	42,10	79	0,53		
		Toplam	42,81	83			
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	3,15	4	0,79	1,45	0,23
		Grup içi	42,89	79	0,54		
		Toplam	46,04	83			
	Şirketin yetkin yöneticileri kendisine çekmesi	Gruplar arası	5,97	4	1,49	2,46	0,06
		Grup içi	47,98	79	0,61		
		Toplam	53,95	83			
	Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Gruplar arası	0,55	4	0,14	0,18	0,95
		Grup içi	60,69	79	0,77		
		Toplam	61,24	83			
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	2,36	4	0,59	1,38	0,25
		Grup içi	33,68	79	0,43		
		Toplam	36,04	83			
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	2,00	4	0,50	0,94	0,45
		Grup içi	42,04	79	0,53		
		Toplam	44,04	83			
Şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,94	4	0,49	1,01	0,41
		Grup içi	38,09	79	0,48		
		Toplam	40,04	83			
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	3,67	4	0,92	1,86	0,12
		Grup içi	39,34	80	0,49		
		Toplam	43,01	84			
	Şirketin ücret politikaları	Gruplar arası	3,78	4	0,94	1,03	0,39
		Grup içi	72,98	80	0,91		
		Toplam	76,75	84			
	Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Gruplar arası	2,42	4	0,61	0,72	0,58
		Grup içi	67,15	80	0,84		
		Toplam	69,58	84			

	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	4,42	4	1,11	2,70	0,06
		Grup içi	32,80	80	0,41		
		Toplam	37,22	84			
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	4,10	4	1,02	1,72	0,15
		Grup içi	47,60	80	0,59		
		Toplam	51,69	84			
	Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	5,39	4	1,35	1,61	0,18
		Grup içi	66,96	80	0,84		
		Toplam	72,35	84			
Şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,81	4	0,45	1,57	0,19
		Grup içi	23,08	80	0,29		
		Toplam	24,89	84			
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	1,98	4	0,49	1,13	0,35
		Grup içi	34,92	80	0,44		
		Toplam	36,89	84			
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	9,06	4	2,26	2,89	0,06
		Grup içi	62,64	80	0,78		
		Toplam	71,69	84			
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Gruplar arası	9,68	4	2,42	3,36	0,06
		Grup içi	57,57	80	0,72		
		Toplam	67,25	84			
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	12,76	4	3,19	4,51	0,06
		Grup içi	56,65	80	0,71		
		Toplam	69,41	84			
	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Gruplar arası	9,62	4	2,41	3,35	0,06
		Grup içi	57,48	80	0,72		
		Toplam	67,11	84			
	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Gruplar arası	2,25	4	0,56	0,71	0,59
		Grup içi	63,33	80	0,79		
		Toplam	65,58	84			
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	1,84	4	0,46	0,99	0,42
		Grup içi	37,33	80	0,47		
		Toplam	39,18	84			
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	5,29	4	1,32	1,88	0,12
		Grup içi	56,29	80	0,70		
		Toplam	61,58	84			
	Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	0,87	4	0,22	0,30	0,88
		Grup içi	57,55	80	0,72		
		Toplam	58,42	84			
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Gruplar arası	3,43	4	0,86	1,17	0,33
		Grup içi	58,13	79	0,74		
		Toplam	61,56	83			
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Gruplar arası	0,74	4	0,18	0,22	0,92
		Grup içi	66,09	80	0,83		
		Toplam	66,82	84			
Şirketin ticari sır	Şirketin yönetim	Gruplar arası	1,74	4	0,43	0,77	0,55

Menfaat Sahipleri	kapsamındaki bilgilerinin korunması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	kalitesi	Grup içi	45,04	80	0,56		
			Toplam	46,78	84			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	2,24	4	0,56	0,85	0,50
			Grup içi	52,87	80	0,66		
			Toplam	55,11	84			
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Gruplar arası	1,00	4	0,25	0,22	0,93
			Grup içi	90,56	79	1,15		
			Toplam	91,56	83			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	1,05	4	0,26	0,20	0,94
			Grup içi	104,65	80	1,31		
			Toplam	105,69	84			
		Şirketin kurumsal iletişimi	Gruplar arası	3,31	4	0,83	0,81	0,52
			Grup içi	81,79	80	1,02		
			Toplam	85,11	84			
		Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	3,06	4	0,77	0,67	0,61
			Grup içi	91,13	80	1,14		
			Toplam	94,19	84			
	Şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,82	4	0,45	1,21	0,31
			Grup içi	29,74	79	0,38		
			Toplam	31,56	83			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	1,75	4	0,44	0,71	0,59
			Grup içi	47,93	78	0,61		
			Toplam	49,69	82			
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	1,15	4	0,29	0,36	0,84
			Grup içi	63,55	79	0,80		
			Toplam	64,70	83			
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Gruplar arası	1,70	4	0,42	0,45	0,77
			Grup içi	73,86	79	0,93		
			Toplam	75,56	83			
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	2,83	4	0,71	0,86	0,49
			Grup içi	64,84	79	0,82		
			Toplam	67,67	83			
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirilmesi	Gruplar arası	3,89	4	0,97	1,25	0,30
			Grup içi	61,67	79	0,78		
			Toplam	65,56	83			
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Gruplar arası	2,36	4	0,59	0,84	0,50
			Grup içi	55,31	79	0,70		
			Toplam	57,67	83			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	0,57	4	0,14	0,30	0,87
			Grup içi	36,17	77	0,47		
			Toplam	36,74	81			
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	1,62	4	0,40	0,51	0,73
			Grup içi	62,33	78	0,80		
			Toplam	63,95	82			
		Şirketin rekabette etik	Gruplar arası	3,96	4	0,99	1,21	0,31

		davranması	Grup içi	63,68	78	0,82		
			Toplam	67,64	82			
			Gruplar arası	7,62	4	1,91	2,21	0,08
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti		Grup içi	68,13	79	0,86		
			Toplam	75,75	83			
			Gruplar arası	4,07	4	1,02	1,27	0,29
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi		Grup içi	63,49	79	0,80		
			Toplam	67,56	83			
			Gruplar arası	0,20	4	0,05	0,16	0,96
	Şirketin yönetim kalitesi		Grup içi	24,11	77	0,31		
			Toplam	24,30	81			
			Gruplar arası	1,23	4	0,31	0,53	0,72
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları		Grup içi	44,28	76	0,58		
			Toplam	45,51	80			
			Gruplar arası	0,33	4	0,08	0,30	0,87
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti		Grup içi	21,35	78	0,27		
			Toplam	21,69	82			
			Gruplar arası	0,37	4	0,09	0,28	0,89
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları		Grup içi	26,18	78	0,34		
			Toplam	26,55	82			
			Gruplar arası	0,37	4	0,09	0,24	0,92
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi		Grup içi	30,18	78	0,39		
			Toplam	30,55	82			
			Gruplar arası	2,01	4	0,50	1,32	0,27
	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirilmesi		Grup içi	29,65	78	0,38		
			Toplam	31,66	82			
			Gruplar arası	2,48	4	0,62	0,98	0,43
	Şirketin topluma karşı sorumluluğu		Grup içi	49,52	78	0,63		
			Toplam	52,00	82			
			Gruplar arası	3,15	4	0,79	1,32	0,27
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı		Grup içi	46,37	78	0,59		
			Toplam	49,52	82			
			Gruplar arası	5,42	4	1,35	1,69	0,16
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri		Grup içi	62,39	78	0,80		
			Toplam	67,81	82			
			Gruplar arası	3,31	4	0,83	0,90	0,47
	Şirketin rekabette etik davranması		Grup içi	71,75	78	0,92		
			Toplam	75,06	82			
			Gruplar arası	4,06	4	1,02	1,47	0,22
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti		Grup içi	53,96	78	0,69		
			Toplam	58,02	82			
			Gruplar arası	1,39	4	0,35	0,70	0,59
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi		Grup içi	38,78	78	0,50		
			Toplam	40,17	82			
			Gruplar arası	1,37	4	0,34	0,86	0,49
	Şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını	Şirketin yönetim kalitesi	Grup içi	31,74	80	0,40		

	ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi		Toplam	33,11	84			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	7,00	4	1,75	2,92	0,06
			Grup içi	47,89	80	0,60		
			Toplam	54,89	84			
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	2,92	4	0,73	1,36	0,26
			Grup içi	43,04	80	0,54		
			Toplam	45,95	84			
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Gruplar arası	3,15	4	0,79	1,07	0,38
			Grup içi	59,04	80	0,74		
			Toplam	62,19	84			
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	1,46	4	0,36	0,56	0,69
			Grup içi	50,96	79	0,65		
			Toplam	52,42	83			
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Gruplar arası	4,19	4	1,05	1,58	0,19
			Grup içi	53,04	80	0,66		
			Toplam	57,22	84			
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Gruplar arası	0,62	4	0,16	0,34	0,85
			Grup içi	36,55	80	0,46		
			Toplam	37,18	84			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	0,83	4	0,21	0,34	0,85
			Grup içi	49,47	80	0,62		
			Toplam	50,31	84			
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	1,14	4	0,28	0,63	0,64
			Grup içi	36,08	80	0,45		
			Toplam	37,22	84			
		Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	6,50	4	1,63	1,75	0,15
			Grup içi	74,51	80	0,93		
			Toplam	81,01	84			
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Gruplar arası	11,66	4	2,91	5,42	0,06
			Grup içi	43,05	80	0,54		
			Toplam	54,71	84			
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Gruplar arası	8,41	4	2,10	2,95	0,06
			Grup içi	57,00	80	0,71		
			Toplam	65,41	84			
Yönetim Kurulu	Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,61	4	0,40	1,27	0,29
			Grup içi	24,63	78	0,32		
			Toplam	26,24	82			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	1,31	4	0,33	0,82	0,51
			Grup içi	31,50	79	0,40		
			Toplam	32,81	83			
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	2,60	4	0,65	1,00	0,41
			Grup içi	51,80	80	0,65		
			Toplam	54,40	84			
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar	Gruplar arası	2,40	4	0,60	0,75	0,56
			Grup içi	64,02	80	0,80		

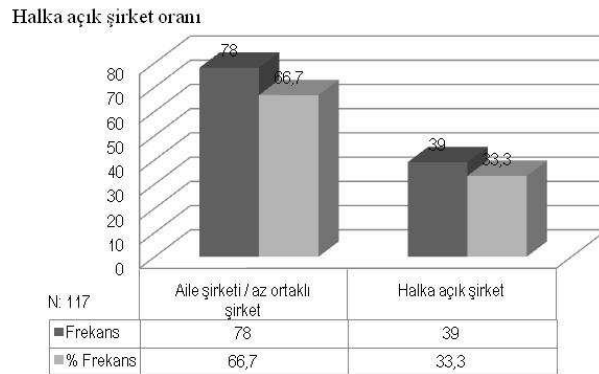
		ve ücret politikaları	Toplam	66,42	84			
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	6,85	4	1,71	2,06	0,09
			Grup içi	65,85	79	0,83		
			Toplam	72,70	83			
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Gruplar arası	6,17	4	1,54	2,35	0,06
			Grup içi	52,59	80	0,66		
			Toplam	58,75	84			
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Gruplar arası	1,67	4	0,42	0,60	0,66
			Grup içi	55,32	80	0,69		
			Toplam	56,99	84			
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	5,00	4	1,25	2,27	0,07
			Grup içi	43,99	80	0,55		
			Toplam	48,99	84			
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	1,19	4	0,30	0,36	0,84
			Grup içi	64,47	78	0,83		
			Toplam	65,66	82			
		Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	5,22	4	1,31	1,53	0,20
			Grup içi	68,19	80	0,85		
			Toplam	73,41	84			
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Gruplar arası	2,82	4	0,71	1,04	0,39
			Grup içi	54,19	80	0,68		
			Toplam	57,01	84			
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Gruplar arası	2,21	4	0,55	0,82	0,52
			Grup içi	53,75	80	0,67		
			Toplam	55,95	84			
Şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyumsuzlukları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi		Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	0,88	4	0,22	0,78	0,54
			Grup içi	21,98	78	0,28		
			Toplam	22,87	82			
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	3,17	4	0,79	1,74	0,15
			Grup içi	35,55	78	0,46		
			Toplam	38,72	82			
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	2,84	4	0,71	0,78	0,54
			Grup içi	70,70	78	0,91		
			Toplam	73,54	82			
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Gruplar arası	3,39	4	0,85	0,99	0,42
			Grup içi	67,60	79	0,86		
			Toplam	70,99	83			
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	5,97	4	1,49	1,73	0,15
			Grup içi	68,31	79	0,86		
			Toplam	74,29	83			
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Gruplar arası	3,50	4	0,88	1,14	0,34
			Grup içi	60,82	79	0,77		
			Toplam	64,32	83			
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Gruplar arası	1,91	4	0,48	0,64	0,63
			Grup içi	56,31	76	0,74		
			Toplam	58,22	80			

Şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	0,81	4	0,20	0,39	0,82
		Grup içi	40,35	78	0,52		
		Toplam	41,16	82			
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	4,12	4	1,03	1,44	0,23
		Grup içi	55,88	78	0,72		
		Toplam	60,00	82			
	Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	0,91	4	0,23	0,27	0,90
		Grup içi	64,65	77	0,84		
		Toplam	65,56	81			
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Gruplar arası	4,58	4	1,15	1,48	0,22
		Grup içi	60,33	78	0,77		
		Toplam	64,92	82			
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Gruplar arası	6,76	4	1,69	2,00	0,10
		Grup içi	66,03	78	0,85		
		Toplam	72,80	82			
	Şirketin yönetim kalitesi	Gruplar arası	1,13	4	0,28	1,04	0,39
		Grup içi	21,65	80	0,27		
		Toplam	22,78	84			
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Gruplar arası	1,84	4	0,46	1,04	0,39
		Grup içi	35,15	79	0,44		
		Toplam	36,99	83			
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Gruplar arası	4,44	4	1,11	1,66	0,17
		Grup içi	52,80	79	0,67		
		Toplam	57,24	83			
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Gruplar arası	2,99	4	0,75	1,10	0,36
		Grup içi	53,82	79	0,68		
		Toplam	56,81	83			
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Gruplar arası	3,12	4	0,78	1,24	0,30
		Grup içi	49,58	79	0,63		
		Toplam	52,70	83			
	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Gruplar arası	1,66	4	0,42	0,71	0,59
		Grup içi	46,34	79	0,59		
		Toplam	48,00	83			
	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Gruplar arası	5,27	4	1,32	1,93	0,11
		Grup içi	54,54	80	0,68		
		Toplam	59,81	84			
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Gruplar arası	2,03	4	0,51	0,90	0,47
		Grup içi	45,38	80	0,57		
		Toplam	47,41	84			
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Gruplar arası	6,11	4	1,53	2,35	0,06
		Grup içi	51,93	80	0,65		
		Toplam	58,05	84			
	Şirketin rekabette etik davranması	Gruplar arası	7,36	4	1,84	2,86	0,06
		Grup içi	51,35	80	0,64		
		Toplam	58,71	84			
	Şirketin müşterilerinin	Gruplar arası	7,80	4	1,95	2,68	0,06

	memnuniyeti	Grup içi	58,15	80	0,73		
		Toplam	65,95	84			
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Gruplar arası	2,10	4	0,52	0,74	0,57
		Grup içi	56,89	80	0,71		
		Toplam	58,99	84			

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonucunda verilen yanıtların örneklem içerisindeki katılımcıların pozisyonlarına göre değişkenlik gösterdiğine dair istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > .05$). Bu sonucun sebebi olarak; katılımcıların pozisyon dağılımları birbirlerine yakın yüzdede, yani bağdaşık olmaması ve örneklem yetersiz sayıda kalışı gösterilebilir. Bu analize bakarak ayrıca kurumsal yönetim ile kurumsal itibar kavramlarına karşı bakış açısı üst yönetim kademelerinde değişiklik göstermediği sonucuna varılabilir.

Anketin 21. sorusunda katılımcılara; çalıştıkları şirketlerin halka açık olup olmadıkları sorulmuştur. Bu soru; katılımcının kurumsal yönetim hakkındaki algısı ve fikri açısından önemli olduğu görüşüyle sorulmuştur. Çünkü halka açık şirketler Türkiye’de Sermaye Piyasası Kanunu’na ve İMKB’nin ilgili birçok yönetmeliklerine tabidir ve kurumsal yönetimle ilgili birçok ilkeyi zorunlu olarak veya tavsiye niteliğinde uygulamaktadır. Verilen cevaplar, aşağıdaki frekans tablosu ve histogram grafiğinde gösterilmiştir.



Grafik 21. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması
Frekans Tablosu ve Histogram Grafiği, Soru 21

Yukarıdaki tablo ve histogram grafiğinden de görüldüğü üzere, ankete 68 büyük ulusal ve uluslararası şirketten katılan kişilerin çalıştıkları şirketlerin; %33.3’ü halka açık ve İMKB’de işlem görmektedir. Şirketlerin %66.7’si az ortaklı şirketlerdir veya aile

şirketlerinden oluşmaktadır. Şirketlerin halka açık oluşu ile verilen yanıtlar arasında bir ilişkinin varlığının saptanması için veriye bağımsız örneklem t-testi analizi uygulanmıştır. Analizin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisine Yönelik Algının Şirketin Halka Açık Olmasına Göre Değişiminin t-testi Analiz Tablosu

				Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi		
				F	Anlamlılık Derecesi	t	Bağımsız Sapma (df)	Anlamlılık Derecesi (2 uçlu)
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal yönetim ilkelerinin, kurumların itibarı üzerindeki etkisi	Eşitlik	Eşit varyans varsayımı	5,59	0,02	2,13	115,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			1,92	58,71	0,06
		Şeffaflık	Eşit varyans varsayımı	4,38	0,04	0,94	115,00	0,35
			Eşit varyans varsayımsız			0,88	63,26	0,38
		Hesap verebilirlik	Eşit varyans varsayımı	0,34	0,56	-0,21	115,00	0,83
			Eşit varyans varsayımsız			-0,21	80,89	0,83
		Sorumluluk	Eşit varyans varsayımı	3,40	0,07	1,20	114,00	0,23
			Eşit varyans varsayımsız			1,14	66,70	0,26
	Kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	0,88	0,35	0,00	115,00	1,00
			Eşit varyans varsayımsız			0,00	85,48	1,00
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımı	3,50	0,06	0,89	114,00	0,37
			Eşit varyans varsayımsız			0,95	89,48	0,35
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayımı	0,71	0,40	0,75	115,00	0,45
			Eşit varyans varsayımsız			0,77	79,90	0,44
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayımı	0,14	0,71	-0,25	115,00	0,80
			Eşit varyans varsayımsız			-0,25	76,43	0,80
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımı	6,77	0,01	0,51	115,00	0,61
			Eşit varyans varsayımsız			0,58	103,64	0,57
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Eşit varyans varsayımı	0,97	0,33	1,71	115,00	0,09
			Eşit varyans varsayımsız			1,82	89,85	0,07
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımı	3,49	0,06	2,00	114,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			2,04	80,51	0,06
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımı	0,95	0,33	0,81	113,00	0,42
			Eşit varyans varsayımsız			0,78	68,01	0,44
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımı	2,12	0,15	0,00	115,00	1,00
			Eşit varyans varsayımsız			0,00	93,46	1,00

Pay Sahipleri		Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayımı	0,66	0,42	-0,89	115,00	0,37
			Eşit varyans varsayimsız			-0,94	87,79	0,35
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayımı	1,71	0,19	0,38	114,00	0,70
			Eşit varyans varsayimsız			0,40	85,65	0,69
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayımı	0,52	0,47	1,33	115,00	0,19
			Eşit varyans varsayimsız			1,34	77,99	0,18
	Şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	1,53	0,22	-2,08	109,00	0,06
			Eşit varyans varsayimsız			-2,00	66,96	0,06
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımı	0,64	0,43	-0,88	107,00	0,38
			Eşit varyans varsayimsız			-0,92	86,35	0,36
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımı	0,36	0,55	-1,03	109,00	0,30
			Eşit varyans varsayimsız			-1,02	71,84	0,31
		Şirketin kurumsal iletişimi	Eşit varyans varsayımı	3,97	0,05	-1,57	110,00	0,12
			Eşit varyans varsayimsız			-1,49	65,33	0,14
	Şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	1,61	0,21	-0,02	113,00	0,98
			Eşit varyans varsayimsız			-0,02	87,16	0,98
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımı	7,72	0,01	0,38	111,00	0,70
			Eşit varyans varsayimsız			0,43	98,93	0,67
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımı	0,58	0,45	0,17	113,00	0,87
			Eşit varyans varsayimsız			0,18	81,28	0,86
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımı	4,97	0,03	-1,03	112,00	0,30
			Eşit varyans varsayimsız			-1,15	98,41	0,25
	Şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	0,17	0,68	0,27	112,00	0,79
			Eşit varyans varsayimsız			0,26	68,83	0,80
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımı	0,11	0,74	1,41	111,00	0,16
			Eşit varyans varsayimsız			1,38	70,97	0,17
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımı	0,01	0,93	0,29	112,00	0,77
			Eşit varyans varsayimsız			0,29	74,16	0,77
	Şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	0,54	0,46	-0,34	112,00	0,74
			Eşit varyans varsayimsız			-0,35	78,01	0,73

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmelerinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımli	5,32	0,02	1,43	110,00	0,16
			Eşit varyans varsayımsız			1,33	60,53	0,19
	Şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımli	0,43	0,52	-0,80	106,00	0,42
			Eşit varyans varsayımsız			-0,84	76,18	0,40
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımli	0,12	0,73	0,16	104,00	0,88
			Eşit varyans varsayımsız			0,15	63,63	0,88
	Şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımli	2,74	0,10	-0,65	112,00	0,51
			Eşit varyans varsayımsız			-0,63	68,03	0,53
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımli	2,61	0,11	0,00	112,00	1,00
			Eşit varyans varsayımsız			0,00	68,32	1,00
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımli	0,50	0,48	0,15	112,00	0,88
			Eşit varyans varsayımsız			0,15	77,08	0,88
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımli	0,58	0,45	0,46	112,00	0,64
			Eşit varyans varsayımsız			0,45	69,06	0,65
		Şirketin kurumsal iletişimi	Eşit varyans varsayımli	0,18	0,67	-0,51	112,00	0,61
			Eşit varyans varsayımsız			-0,52	76,72	0,61
	Şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımli	0,00	0,97	0,70	110,00	0,49
			Eşit varyans varsayımsız			0,68	69,91	0,50
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımli	0,02	0,89	1,16	110,00	0,25
			Eşit varyans varsayımsız			1,12	68,06	0,27
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımli	1,48	0,23	2,29	111,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			2,24	70,40	0,06
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımli	4,43	0,04	1,09	110,00	0,28
			Eşit varyans varsayımsız			1,00	59,61	0,32
		Şirketin kurumsal iletişimi	Eşit varyans varsayımli	2,58	0,11	1,43	111,00	0,15
			Eşit varyans varsayımsız			1,31	58,72	0,20

	sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin rekabette etik davranması	varsayımsız					
			Eşit varyans varsayımı	0,24	0,63	-1,55	110,00	0,12
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımsız			-1,60	77,10	0,11
			Eşit varyans varsayımı	0,23	0,64	1,23	111,00	0,22
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayımsız			1,28	83,67	0,20
			Eşit varyans varsayımı	3,90	0,05	-1,17	108,00	0,24
	Şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	0,04	0,84	-0,76	108,00	0,45
			Eşit varyans varsayımsız			-0,77	74,05	0,45
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımı	0,92	0,34	-0,17	108,00	0,87
			Eşit varyans varsayımsız			-0,17	68,39	0,87
		Şirketin yetkin yöneticileri kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımı	0,13	0,72	-0,42	109,00	0,68
			Eşit varyans varsayımsız			-0,42	72,96	0,68
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımı	0,21	0,65	-0,16	108,00	0,87
			Eşit varyans varsayımsız			-0,16	65,90	0,87
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımı	0,01	0,93	0,10	109,00	0,92
			Eşit varyans varsayımsız			0,10	68,37	0,92
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımı	2,20	0,14	-0,20	109,00	0,84
			Eşit varyans varsayımsız			-0,19	60,80	0,85
		Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayımı	0,20	0,66	-1,53	109,00	0,13
			Eşit varyans varsayımsız			-1,56	76,81	0,12
	Şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımı	0,00	0,99	-0,36	109,00	0,72
			Eşit varyans varsayımsız			-0,36	70,74	0,72
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımı	4,28	0,04	-0,04	110,00	0,97
			Eşit varyans varsayımsız			-0,03	60,29	0,97
		Şirketin ücret politikaları	Eşit varyans varsayımı	0,32	0,57	0,33	110,00	0,74
			Eşit varyans varsayımsız			0,34	74,97	0,74
		Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımı	0,00	0,98	-1,50	110,00	0,14
			Eşit varyans varsayımsız			-1,51	73,70	0,14
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımı	3,23	0,08	-1,63	110,00	0,11
			Eşit varyans varsayımsız			-1,78	90,93	0,08
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımı	1,36	0,25	-2,05	110,00	0,06
			Eşit varyans			-2,06	72,18	0,06

		Şirketin rekabette etik davranması	varsayımsız					
			Eşit varyans varsayım	4,47	0,04	-1,47	110,00	0,14
			Eşit varyans varsayımsız			-1,55	82,60	0,13
Şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi		Eşit varyans varsayım	0,01	0,91	0,52	110,00	0,60
			Eşit varyans varsayımsız			0,53	73,81	0,60
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları		Eşit varyans varsayım	2,99	0,09	0,44	110,00	0,66
			Eşit varyans varsayımsız			0,42	61,57	0,68
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti		Eşit varyans varsayım	0,20	0,66	1,15	110,00	0,25
			Eşit varyans varsayımsız			1,16	72,43	0,25
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları		Eşit varyans varsayım	1,81	0,18	0,34	110,00	0,73
			Eşit varyans varsayımsız			0,32	63,41	0,75
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi		Eşit varyans varsayım	0,36	0,55	-0,26	110,00	0,80
			Eşit varyans varsayımsız			-0,25	67,27	0,80
	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi		Eşit varyans varsayım	0,06	0,81	0,77	110,00	0,44
			Eşit varyans varsayımsız			0,77	73,16	0,44
	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu		Eşit varyans varsayım	0,09	0,76	-0,13	108,00	0,90
			Eşit varyans varsayımsız			-0,12	63,81	0,90
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı		Eşit varyans varsayım	0,27	0,60	-0,44	110,00	0,66
			Eşit varyans varsayımsız			-0,45	76,99	0,66
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri		Eşit varyans varsayım	1,78	0,18	-0,33	110,00	0,74
			Eşit varyans varsayımsız			-0,31	61,41	0,76
	Şirketin rekabette etik davranması		Eşit varyans varsayım	1,62	0,21	-2,10	110,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			-2,17	78,23	0,06
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti		Eşit varyans varsayım	0,70	0,41	0,34	108,00	0,73
			Eşit varyans varsayımsız			0,33	64,29	0,74
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi		Eşit varyans varsayım	1,41	0,24	-0,21	110,00	0,84
			Eşit varyans varsayımsız			-0,20	63,42	0,85
Şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin korunması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurmasının, kurumsal itibar	Şirketin yönetim kalitesi		Eşit varyans varsayım	0,12	0,74	-0,11	110,00	0,92
			Eşit varyans varsayımsız			-0,11	74,96	0,91
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları		Eşit varyans varsayım	0,58	0,45	-0,89	109,00	0,37
			Eşit varyans varsayımsız			-0,87	65,11	0,39
	Şirketin topluma karşı sorumluluğu		Eşit varyans varsayım	0,02	0,89	-2,14	109,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			-2,15	72,23	0,06

unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	varsayımsız							
		Eşit varyans varsayım	0,04	0,85	-0,67	110,00	0,51		
		Eşit varyans varsayımsız			-0,66	70,56	0,51		
		Eşit varyans varsayım	0,08	0,78	-0,88	109,00	0,38		
		Eşit varyans varsayımsız			-0,88	72,76	0,38		
		Eşit varyans varsayım	1,16	0,28	-0,45	109,00	0,66		
		Eşit varyans varsayımsız			-0,43	64,95	0,67		
Menfaat Sahipleri	Şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayım	2,12	0,15	1,18	109,00	0,24	
			Eşit varyans varsayımsız			1,21	76,51	0,23	
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayım	0,25	0,62	0,45	108,00	0,65	
			Eşit varyans varsayımsız			0,45	70,44	0,66	
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayım	0,18	0,67	-0,70	108,00	0,48	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,72	77,04	0,47	
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayım	0,33	0,57	-0,64	109,00	0,52	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,64	72,92	0,52	
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayım	0,23	0,63	-0,30	109,00	0,76	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,30	72,06	0,76	
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Eşit varyans varsayım	0,08	0,78	-0,46	109,00	0,65	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,46	69,75	0,65	
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayım	0,29	0,59	-0,32	109,00	0,75	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,31	65,08	0,76	
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayım	1,84	0,18	-0,25	107,00	0,80	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,24	66,04	0,81	
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayım	0,22	0,64	-0,63	108,00	0,53	
			Eşit varyans varsayımsız			-0,63	71,49	0,53	
		Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayım	0,20	0,66	-1,06	107,00	0,29	
			Eşit varyans varsayımsız			-1,03	68,28	0,30	
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayım	2,86	0,09	-1,19	109,00	0,24	
			Eşit varyans varsayımsız			-1,25	82,30	0,22	
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayım	0,96	0,33	-1,19	108,00	0,24	
			Eşit varyans varsayımsız			-1,20	75,27	0,23	
		Şirketin işe alımda, kariyer	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayım	1,00	0,32	1,07	107,00	0,29

planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesinin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımsız			1,05	65,65	0,30
		Eşit varyans varsayımli	0,05	0,83	1,42	106,00	0,16
		Eşit varyans varsayımsız			1,34	57,56	0,19
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayımli	0,12	0,73	0,21	108,00	0,84
		Eşit varyans varsayımsız			0,20	67,62	0,84
		Eşit varyans varsayımli	1,46	0,23	0,48	108,00	0,63
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayımsız			0,45	58,72	0,66
		Eşit varyans varsayımli	0,00	0,97	-0,04	108,00	0,97
		Eşit varyans varsayımsız			-0,04	71,34	0,97
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımli	2,15	0,15	0,98	108,00	0,33
		Eşit varyans varsayımsız			0,94	62,85	0,35
		Eşit varyans varsayımli	0,06	0,80	-0,75	108,00	0,46
	Şirketin topluma karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımsız			-0,72	64,06	0,47
		Eşit varyans varsayımli	0,21	0,65	0,24	108,00	0,81
		Eşit varyans varsayımsız			0,24	68,34	0,81
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımli	0,01	0,91	-0,22	108,00	0,83
		Eşit varyans varsayımsız			-0,22	70,77	0,83
		Eşit varyans varsayımli	0,07	0,79	-0,53	107,00	0,60
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımsız			-0,52	67,50	0,60
		Eşit varyans varsayımli	2,81	0,10	0,10	107,00	0,92
		Eşit varyans varsayımsız			0,10	76,59	0,92
	Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayımli	1,16	0,28	0,35	107,00	0,72
		Eşit varyans varsayımsız			0,37	76,68	0,71
		Eşit varyans varsayımli					
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayımsız					
		Eşit varyans varsayımli					
		Eşit varyans varsayımsız					
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayımli					
		Eşit varyans varsayımsız					
		Eşit varyans varsayımli					
Şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımli	0,05	0,83	-0,03	110,00	0,98
		Eşit varyans varsayımsız			-0,03	72,98	0,98
		Eşit varyans varsayımli	0,54	0,46	-1,20	108,00	0,23
	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımsız			-1,18	69,91	0,24
		Eşit varyans varsayımli	0,25	0,62	0,54	110,00	0,59
		Eşit varyans varsayımsız			0,55	77,80	0,58
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayımli	3,99	0,05	1,83	110,00	0,07
		Eşit varyans varsayımsız			1,95	85,63	0,06
		Eşit varyans varsayımli	0,36	0,55	1,58	109,00	0,12
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayımsız					
		Eşit varyans varsayımli					
		Eşit varyans varsayımsız					
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımli					
		Eşit varyans varsayımsız					
		Eşit varyans varsayımli					

Yönetim Kurulu	Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sisteminin, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Eşit varyans varsayımsız			1,69	85,59	0,09
			Eşit varyans varsayımli	4,19	0,04	0,34	110,00	0,73
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımsız			0,37	87,73	0,71
			Eşit varyans varsayımli	0,30	0,58	0,99	110,00	0,33
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımsız			0,98	70,71	0,33
			Eşit varyans varsayımli	0,00	0,95	-0,73	110,00	0,47
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımsız			-0,74	74,00	0,46
			Eşit varyans varsayımli	3,83	0,05	2,20	110,00	0,06
		Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayımsız			1,98	55,30	0,06
			Eşit varyans varsayımli	0,65	0,42	-0,82	109,00	0,42
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayımsız			-0,83	76,86	0,41
			Eşit varyans varsayımli	0,91	0,34	1,15	109,00	0,25
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayımsız			1,13	69,69	0,26
			Eşit varyans varsayımli	0,02	0,88	0,72	108,00	0,47
			Eşit varyans varsayımsız			0,72	71,47	0,47
		Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayımli	2,41	0,12	2,11	108,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			2,00	60,98	0,06
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımli	5,32	0,02	1,58	109,00	0,12
			Eşit varyans varsayımsız			1,42	53,42	0,16
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayımli	0,02	0,89	0,12	110,00	0,90
			Eşit varyans varsayımsız			0,12	72,38	0,90
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayımli	0,10	0,75	0,68	110,00	0,50
			Eşit varyans varsayımsız			0,68	72,18	0,50
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımli	1,94	0,17	-0,11	108,00	0,91
			Eşit varyans varsayımsız			-0,12	83,59	0,91
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Eşit varyans varsayımli	1,24	0,27	-0,95	110,00	0,35
			Eşit varyans varsayımsız			-0,99	79,57	0,33
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımli	0,00	0,97	1,14	110,00	0,26
			Eşit varyans varsayımsız			1,15	72,97	0,25
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımli	0,05	0,83	-0,10	110,00	0,92
			Eşit varyans varsayımsız			-0,10	70,39	0,92
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımli	0,93	0,34	-0,02	108,00	0,98

		Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayımsız			-0,02	74,50	0,98
			Eşit varyans varsayım	0,25	0,62	-0,26	110,00	0,80
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayımsız			-0,25	69,33	0,80
			Eşit varyans varsayım	0,79	0,38	0,49	110,00	0,63
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayımsız			0,47	66,05	0,64
			Eşit varyans varsayım	0,19	0,67	0,64	109,00	0,52
			Eşit varyans varsayımsız			0,64	72,76	0,52
	Şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyumsuzlukları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansıyla ilişkilendirilmiş olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayım	3,30	0,07	1,43	108,00	0,16
			Eşit varyans varsayımsız			1,36	61,56	0,18
		Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayım	3,83	0,05	2,18	108,00	0,06
			Eşit varyans varsayımsız			1,98	55,08	0,06
		Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayım	1,00	0,32	1,15	108,00	0,25
			Eşit varyans varsayımsız			1,12	64,76	0,27
		Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayım	0,99	0,32	1,09	108,00	0,28
			Eşit varyans varsayımsız			1,04	62,35	0,30
		Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayım	1,84	0,18	0,61	109,00	0,54
			Eşit varyans varsayımsız			0,59	63,52	0,55
		Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	Eşit varyans varsayım	1,86	0,18	0,48	109,00	0,63
			Eşit varyans varsayımsız			0,46	60,95	0,65
		Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayım	0,11	0,75	-0,53	106,00	0,60
			Eşit varyans varsayımsız			-0,51	62,30	0,61
		Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayım	0,05	0,83	0,83	108,00	0,41
			Eşit varyans varsayımsız			0,81	64,85	0,42
		Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayım	0,03	0,86	-0,67	108,00	0,50
			Eşit varyans varsayımsız			-0,67	69,78	0,50
		Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayım	0,23	0,63	-0,76	107,00	0,45
			Eşit varyans varsayımsız			-0,74	65,51	0,46
		Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayım	1,49	0,22	0,43	108,00	0,67
			Eşit varyans varsayımsız			0,41	61,32	0,68
		Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayım	0,00	0,99	0,18	108,00	0,86
			Eşit varyans varsayımsız			0,18	68,62	0,86
	Şirketin yönetim kurulu üyelerinin	Şirketin yönetim kalitesi	Eşit varyans varsayım	6,98	0,01	2,00	110,00	0,06

görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak “kurumsal yönetim”, “denetim”, “yönetici değerlendirme” ve “etik” gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılmış olmasının, kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları	Eşit varyans varsayımsız			1,89	62,50	0,06
		Eşit varyans varsayımlı	0,77	0,38	1,55	109,00	0,12
	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	Eşit varyans varsayımsız			1,58	72,77	0,12
		Eşit varyans varsayımlı	0,02	0,90	0,77	108,00	0,44
	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	Eşit varyans varsayımsız			0,75	67,36	0,46
		Eşit varyans varsayımlı	0,04	0,85	-0,63	109,00	0,53
	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi	Eşit varyans varsayımsız			-0,62	67,60	0,54
		Eşit varyans varsayımlı	0,83	0,36	-0,42	109,00	0,68
	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirilmesi	Eşit varyans varsayımsız			-0,42	72,31	0,68
		Eşit varyans varsayımlı	0,14	0,71	-0,44	109,00	0,66
	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	Eşit varyans varsayımsız			-0,42	66,63	0,67
		Eşit varyans varsayımlı	0,20	0,66	1,07	110,00	0,29
	Şirketin ve yönetiminin şeffaflığı	Eşit varyans varsayımsız			1,03	64,68	0,31
		Eşit varyans varsayımlı	0,29	0,59	1,13	110,00	0,26
	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	Eşit varyans varsayımsız			1,07	61,42	0,29
		Eşit varyans varsayımlı	2,55	0,11	0,08	110,00	0,94
	Şirketin rekabette etik davranması	Eşit varyans varsayımsız			0,08	79,51	0,94
		Eşit varyans varsayımlı	0,24	0,62	0,56	110,00	0,58
	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti	Eşit varyans varsayımsız			0,56	73,10	0,58
		Eşit varyans varsayımlı	0,00	0,96	-0,15	110,00	0,88
	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi	Eşit varyans varsayımsız			-0,14	69,59	0,89
		Eşit varyans varsayımlı	0,00	1,00	-0,40	110,00	0,69
		Eşit varyans varsayımsız			-0,39	66,66	0,70
		Eşit varyans varsayımlı					

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda verilen yanıtların şirketin halka açık olmasına göre değişkenlik gösterdiğine dair, bu örneklemde, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Levene's testi değerleri genel olarak kabul edilir hata sınırının üzerinde çıkmış ($p > .05$) ve eşit varyans varsayımı yapılmaksızın t-testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu testin sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p > .05$) . Elde edilen sonuçların sebebi olarak; şirketlerin sayıca halka açıklık oranlarındaki dağılımın bağdaşık olmaması ve örneklemin yetersiz sayıda kalışı gösterilebilir.

Yapılan frekans analizi sonuçlarına dayanarak kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisi olduğu sonucuna rahatlıkla varılmaktadır. Fakat yapılan tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre şirketlerin halka açık olması veya katılımcıların pozisyonları; kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisine yönelik farklı ve istatistiki olarak anlamlı sonuçlar ortaya koymamaktadır.

Genel olarak yapılan araştırma nitel bir araştırmadır. Gerek pilot çalışma için yapılan görüşmeler esnasında, gerekse uygulanan anketin sonuçlarına bakarak araştırma hakkında birtakım ek verilere ve nitel yorumlara ulaşmak mümkündür. Bu bağlamda kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının; şirketin yönetim kalitesi, uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması, finansal performansı ve şeffaflık kurumsal itibar boyutlarına etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç beklenildiği gibi kurumsal yönetim yazınıni destekler niteliktedir. Kurumsal yönetim yazını pay sahiplerini en önemli paydaş grubu olarak tanımlar. İlave olarak aşağıdaki tablodan da görüldüğü üzere çalışanlar da şirketin itibarı için önemli bir paydaş grubudur. Ayrıca kurumsal yönetim, çevresel ve toplumsal sorumluluğu, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler fonksiyonlarını da barındıran bir yapıdır.

Tablo 14. Kurumsal İtibar Unsurlarının Ortalama Değerleri Özet Tablosu

	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	Genel Ort.
Yönetim kalitesi	2,6	1,9	2,2	2,3	2,2	2,0	2,0	2,2	2,1	2,3	2,5	2,3	2,3	2,6	2,3	2,5	2,6	2,7	2,3
Uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı	2,3	2,0	2,1	2,0	2,0	1,8	2,3	2,1	2,0	2,4	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0	2,4	2,4	2,4	2,2
Çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti	2,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,5	-	1,9	2,7	2,0	1,5	1,8	2,1	2,0
Çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	1,3	1,4	-	1,7	2,6	1,5	1,3	1,6	1,8	1,7
Yetkin çalışanları cezbetmesi	2,3	-	-	-	-	-	-	1,8	1,9	-	1,5	-	1,8	2,7	1,9	1,5	1,8	2,0	1,9
Çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,5	-	1,7	2,6	1,7	1,5	1,6	2,0	1,8
Topluma ve çevreye karşı sorumluluğu	2,2	-	2,1	-	-	-	2,0	2,3	2,0	1,9	1,8	1,6	1,8	1,9	2,5	1,8	1,8	2,0	2,0
Şeffaflığı	2,4	2,2	2,5	2,4	-	-	2,3	2,5	2,3	2,4	2,5	1,8	2,3	2,1	2,2	2,1	2,3	2,3	2,3

Kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri	2,4	2,1	-	-	-	-	2,0	2,4	2,1	2,1	2,0	1,6	2,0	2,0	2,4	1,6	2,0	2,1	2,1
Rekabette etik davranması	2,2	-	-	-	-	-	-	1,9	1,9	1,8	1,8	1,7	1,8	1,7	1,8	1,6	1,9	2,0	1,8
Müşteri memnuniyeti	2,3	-	-	-	-	-	-	1,8	-	-	1,6	-	1,7	1,8	1,9	1,8	1,7	1,9	1,8
Ürün ve hizmet kalitesi	2,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,8	-	1,7	2,2	1,6	1,9	1,8	2,0	1,9

Yapılan çalışma sonucunda; kurumsal yönetimin evrensel ilkeleri olan eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluk ilkelerinin genel olarak kurumsal itibar üzerindeki etkisinin yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların bu konudaki algılamaları büyük oranda kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal itibarı geliştireceği yönde gerçekleşmiştir.

Tüm bu sonuçlar birlikte ele alındığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun beklenildiği gibi, kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal itibar üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin yüksek olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak, araştırmanın örnekleminde araştırmanın hipotezini doğrulayarak kurumsal yönetim ilkelerinin ve iyi uygulamalarının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Sonuç ve Öneriler

Şirketlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamalarında maddi olmayan kaynakların yeri çok önemlidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne en büyük katkıyı maddi olmayan kaynaklardan biri olan itibar sağlamaktadır. İtibar; kriz dönemlerinde paydaşlarla şirket arasında tampon görevi görür ve şirketin görünmeyen en önemli değeri haline gelir. Bu değer sayesinde itibarlı şirketler krizleri önemli fırsatlara dönüştürebilmektedir. İtibarlı şirket olmanın başlangıcı kurumsal yönetimden geçer. Yaşanan birçok şirket skandalı günümüzde kurumsal yönetimin tüm iş yapış biçimlerinin temelinde olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır. İtibarlı olmanın temelinde güven duygusu varsa, bu güveni tahsis etmenin en etkili yolu kurumsal yönetimdir.

Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramının önemini daha da arttırmıştır. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Günümüzde ulusal ve uluslararası yatırımcıların güveninin sağlanmasındaki temel anahtar iyi kurumsal yönetim uygulamalarıyla sağlanabilmektedir.

İşletmelerin, paydaşlarının zihinlerinde iyi bir itibar oluşturmaları uzun zaman alır. İşletmenin etik davranışlar sergilemesi; adil, sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir olması, topluma ve çevreye karşı sorumlu olması, etkili liderlik ve vizyona sahip olması, yenilikçiliğe ve öğrenmeye açık olması, paydaşlarının beklentilerini karşılama konusunda başarılı olması, itibarın oluşumu ve oluşturulan itibarın sürdürülebilir kılınması için gereklidir. İtibarın zedelenmesi, sonuçları itibariyle işletmenin sürdürülebilirliğine olumsuz etkiler yatacaktır. Müşteri ve pazar kaybı, şirket değeri ve hisse fiyatlarında düşüşler, iş ortaklarının kaybedilmesi, finans kaynaklarının azalması ve finans maliyetinin artması gibi birçok olumsuz durum işletmeyi rekabette zayıflatacaktır. Bu yaklaşımla itibarın işletmeler için ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte kurumsal itibara sahip olmak şirketlerin rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmelerinde önemli kavramlardır. Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde, işletmelerin rakiplerine stratejik üstünlük sağlamaları, kısıtlı sayıdaki kaynaklara kolay ve hızlı erişebilme yetenekleri ile ilgilidir. İşletmelere farklılık ve rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar görünür olmayan kaynaklardır. Kurumsal itibar, işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan, işletmelerin sahip olduğu en önemli görünür olmayan kaynağıdır. Kurumsal itibar, işletmelerin en önemli varlıklarından biri olmasının yanı sıra önemli bir stratejik rekabet unsurudur. Kurumsal yönetim de itibarın oluşumu ve sürekli kılınabilmesi için gerekli olan güvenin sağlanmasında kullanılacak bir harç gibidir.

Kurumsal yönetim yapısını şekillendiren içsel ve dışsal mekanizmalar, aynı zamanda kurumsal itibarı oluşturan; yönetim kalitesi, şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, şirketin yatırımcılarına değer katması, şirketin finansal performansı, şirketin şeffaflığı, şirketin ürün ve hizmet kalitesi gibi unsurlar üzerinde de etkilidir. Kurumsal yönetim ile kurumsal itibar büyük oranda aynı mekanizmalardan şekillenirler ve kaynak itibarıyla benzerlik gösterirler.

Kurumsal yönetim yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Güven duyan yatırımcı şirkete daha fazla kaynak sağlayarak şirketin sürdürülebilir büyümesinde ve finansal performansına katkı sağlayacaktır. Şirketle birlikte yatırımcıya da katılan değerle birlikte, şirketin uzun vadede değeri artacaktır. Yatırımcıların, özellikle kurumsal yatırımcıların şirket faaliyetleri üzerinde, kurumsal yönetim yapısının sağladığı olanaklar ve bağımsız denetim faaliyetlerinin de yardımıyla, daha fazla söz sahibi olmaları sağlanabilecektir. Bu durum, şirket yönetimlerine iyi performans göstermeleri için baskı yaratacak ve şirket kaynaklarının daha etkili kullanılabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, şirketin yönetim kalitesi üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; şirket itibarının artması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Şirketlerde

kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi sonucu yatırımcıların korunması sağlanacağından, şirketlere sermaye girişi kolaylaşacak, böylece daha güçlü finansal temele sahip işletmeler ortaya çıkacaktır. Bu güçlü temellerle şirketler uluslararası pazarlara, özellikle gelişmiş pazarlara, daha kolay entegrasyon sağlayabileceklerdir. Pazarlarını genişleten şirketler faaliyette bulundukları bölgelere ve ekonomilere yarattıkları istihdam ve yatırımlarıyla katkı sağlayacaklardır.

Kurumsal yönetim uygulamalarına ülkeler açısından bakıldığında ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin itibarının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca bireysel tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve üretime dönüşmesi, toplumsal refahın artmasını da sağlayacaktır. Böylece şirketlerin temel misyonları olan toplumsal sorumlulukları iyi kurumsal yönetim çatısıyla güvence altına alınmış olur.

Şirketlerin kurumsal iletişimlerinde şeffaflığa dayalı bir strateji kurgulamaları, güven yaratmalarında ve kurumsal itibarlarının tesisinde etkili bir yoldur. Kurumsal itibarın inşasında ve sürdürülebilmesinde şirket yönetiminin en önemli görevlerinden bazıları şeffaflık ile açıklığın ve şirketle ilgili doğru bilgilerin aktarımının sağlanması, paydaşların yanlış algılamalarının giderilmesi, etik dışı uygulamaları engellenmesidir. Şeffaflığın sağlanması, itibarın artırılması ve güvenin yaratılması için etkili bir anlayıştır. Kurumsal itibar şeffaflık ve iyi kurumsal yönetim yapılarına dayanmaktadır. Şeffaflık ve yeni iletişim modelleri etkili itibar yönetimi ile anında yanıt veren ve tüm paydaş gruplarını hedef alan iletişim stratejilerini zorunlu hale getirmektedir.

Etik davranmak, şirketlerin itibarını ve ürünün marka değerini yükseltmesi, müşterilerin, yatırımcıların ve kamunun güvenini ve desteğini sağlaması bakımından önemlidir. Etik değer ve ilkelere göre işleyen bir ekonomik sistem, bu iki önemli kurumu güçlendirir, demokrasinin sağlıklı işlemesine yardımcı olur ve iş dünyasının toplum gözünde saygınlığını artırır. Bu bakımdan, etik performans ve etik kalitenin önemli bir başarı ölçütü olduğu günümüz ekonomisinde şirketler, yöneticilerin ve çalışanların etik değerlere ve ilkelere uygun hareket etmeleri hem kendilerinin hem de

toplumun çıkarınadır. Şirketler etik davranarak güven kazanır ve toplumun gözünde itibarlı hale gelir. Kurumsal yönetimle şirketler, sosyal sorumluluklarına bağlı; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına karşı duyarlı; etik kurallara bağlı faaliyet gösterirler. Kurumsal yönetim iş dünyasına yüksek etik standartlar sağlar ve etik olmayan davranışları önleme ve etik ihlallerine karşılık etkin yaptırımlar getirir. Kurumsal yönetimle birlikte sağlanan şeffaflık, etik olmayan davranışların önüne geçilmesinde etkili bir yaklaşımdır.

Bu çalışma ile; şirketler için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasında, rakipler tarafından taklit edilemeyen önemli bir kavram olan kurumsal itibarın iyi kurumsal yönetim yapılarıyla sağlanacağı varsayımıyla, kurumsal yönetimin kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkisi araştırılmış ve sonuçları ortaya konulmuştur. Araştırmayla kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin Türkiye’de iş dünyasındaki karar alıcılar ve kanaat önderlerince nasıl algılandığı ve kurumsal yönetimin kurumsal itibar üzerinde etkisi olup olmadığı sorusu yanıt bulmuştur.

Araştırmayla yönetim ve organizasyon yazınına ve iş dünyasına katkı sağlanması ve bu konularda yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutulması beklenmektedir. Araştırmayla kurumsal yönetim ve kurumsal itibar kavramsal çerçeveleri Türkiye örneğinde kurumsal yönetim açısından en önemli role sahip olan yönetim kurulu üyeleri, şirket üst yöneticileri ve hissedarlara sunulmuştur.

Kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin araştırılması için; “Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi” başlıklı anket çalışması kullanılmış ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkilerine dair algılamalar incelenmiştir. Araştırmada, SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri’ndeki pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu bölümlerindeki kurumsal yönetim kriterlerinin kurumsal itibar kriterleri üzerindeki etkileri ayrı ayrı olarak sorgulanmıştır. Kurumsal itibar kriterleri; Reputation Institute’un itibar katsayısı, RQ; RepTrak modeli, Fortune ve Capital dergilerinin itibar araştırmalarında kullandığı kriterlerden yola çıkılarak belirlenmiştir.

Araştırmanın pilot çalışması kapsamında yöneticilerle yapılan nitel bire bir görüşmelerde anketin yüzeysel geçerliliği katılımcıların ve konuya yakın

akademisyenlerin görüşleriyle test edilmiştir. Genel olarak katılımcılar ve akademisyenler tarafından anketin anlaşılır ve amaca yönelik olduğu ifade edilmiştir. Pilot çalışmanın devamında; içeriğini iyi kurumsal yönetim uygulamalarının oluşturduğu ana soruların kendi içlerindeki tutarlılıkları ve içeriğini kurumsal itibar unsurlarının oluşturduğu alt soruların birbirleri arasındaki tutarlılıkları test edilmiştir. Yapılan nicel güvenilirlik analizinde elde edilen Cronbach alpha değerleri .70'in üzerinde bulunmuştur ve araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır.

Pilot çalışma sonrasında genişletilen örneklem tekrar Cronbach alpha güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra araştırmanın temel sorusu olan; iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal itibarı oluşturan unsurlar üzerinde etkili olduğu ve şirketlerin kurumsal itibarlarını arttırdığı hipotezini test etmek amacıyla bir dizi frekans analizi uygulanmıştır.

Yapılan frekans analizi sonuçlarına dayanarak kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisi olduğu sonucuna rahatlıkla varılmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda; katılımcıların bu konudaki algılamaları büyük oranda kurumsal yönetimin evrensel ilkeleri olan eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluk ilkelerinin ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal itibarı geliştireceği yönde gerçekleşmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, bu örneklemde, şirketlerin halka açık olması veya katılımcıların pozisyonları; kurumsal itibarı sağlamada kurumsal yönetimin etkisine yönelik farklı ve istatistiki olarak anlamlı sonuçlar ortaya koymamaktadır. Tüm bu sonuçlar birlikte ele alındığında beklenildiği gibi, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal itibar üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin yüksek olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak, araştırmanın örneklemine araştırmanın hipotezini doğrulayarak kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır.

Genel olarak yapılan araştırma nitel bir araştırmadır. Gerek pilot çalışma için yapılan görüşmeler esnasında, gerekse uygulanan anketin sonuçlarına bakarak araştırma hakkında birtakım ek verilere ve nitel yorumlara ulaşmak mümkündür. Bu bağlamda kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının; şirketin yönetim kalitesi, uzun vadeli

yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması, finansal performansı ve şeffaflık kurumsal itibar boyutlarına etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç kurumsal yönetim yazını destekler niteliktedir. Kurumsal yönetim yazını pay sahiplerini en önemli paydaş grubu olarak tanımlar. İlave olarak çalışmada çalışanların da şirketin itibarı için önemli bir paydaş grubu olduğu görülmektedir. Ayrıca kurumsal yönetimin çevresel ve toplumsal sorumluluk ile kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler fonksiyonlarını da barındıran bir yapı olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumsal itibarın sağlanmasında kurumsal yönetimin etkisi ile ilgili gelecekte belli bir örneklemdaki şirketler için, kurumsal itibar ölçümleri ve kurumsal yönetim derecelendirmeleri yapılmak suretiyle aralarındaki ilişkinin ortaya çıkarılması; deneysel bir araştırmayla gerçekleştirilebilir. Bulunacak olası etkilerin farklı itibar unsurları için farklı etkileri ve etkileşimleri irdelenebilir, farklı kurumsal yönetim kriterlerinin kurumsal itibar unsurları üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenebilir. Ayrıca ulusal ve uluslararası seviyede gerçekleştirilen itibar araştırma ve sıralamaları ile bağımsız kurumsal yönetim derecelendirmelerde elde edilen sonuçlarla ilişkisel olarak kıyaslanabilir. Son olarak yapılan araştırma farklı örneklem için tekrarlanabilir, araştırmaya yeni kurumsal yönetim ve kurumsal itibar değişkenleri eklenmek suretiyle genişletilebilir ve “şirketin sahiplik yapısının şirketin itibarı üzerindeki etkisi” gibi farklı araştırma sorularıyla akademik yazına ve iş dünyasına değerli katkılar sağlayacak araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Kurumsal itibarın sağlanmasında kurumsal yönetimin etkisi araştırması bağlamdan bağımsız hazırlanmıştır. Bağlamın, yapılan birçok araştırmada değişkenler arası ilişkiyi değiştirdiği test edilip kanıtlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem, tüm dünyayı etkisine alan bir finansal krizin ardından, etkilerinin giderilmeye çalışıldığı bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda değişkenlerin önemi ve etkisi değişkenlik gösterebilir. Gelecekteki çalışmalar için, bağlamın da dikkate alındığı, kurumsal itibarın sağlanmasında kurumsal yönetimin etkisi sınanabilir.

Ekler

Ek 1. Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması Anket Formu

Sayın yönetici;

"Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi ve Türkiye Uygulaması" başlıklı doktora tez çalışmamızı yürütmekteyiz. Tezin bu anket uygulaması ile; şirketlerce kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerin itibarları üzerine etkisinin araştırılması ve araştırma sonuçlarıyla Yönetim ve Organizasyon yazınına ve iş dünyasına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Araştırma ülkemizin itibarlı işletmelerinin siz değerli temsilcilerini kapsamaktadır.

Sürdürülebilir rekabet gücünün artırılmasında önemli bir olgu olan kurumsal yönetim kavramı; bir kurumun hak sahiplerine, kamusal menfaatlere ve paydaşlarına zarar vermeyecek şekilde yapılanmasını, finansal ve beşeri kaynakları etkin ve verimli kullanarak, paydaşları arasındaki ilişkileri eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk evrensel ilkeleri çerçevesinde düzenlemesini ve bu sayede de; başta hissedarları olmak üzere, paydaşları için uzun dönemde ekonomik ve sosyal kazanç elde ederek refah artışını sağlamasını mümkün kılan her türlü kurum içi ve dışı; zorunlu, tavsiye edilen, gönüllü uygulamalarının ve kodların bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının, üzerinde geliştirici etkisi olduğuna inandığımız kurumsal itibar kavramı; kurumun farklı paydaş grupları tarafından değerli bulunan çıktıları sağlama yetkinliğine ilişkin iç ve dış paydaşların genel kanıları olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma tamamen akademik nitelik taşımaktadır ve bilgi paylaşımında kesinlikle kurum ismi ile katılımcı bilgisi kullanılmayacaktır.

Başarılarıyla ülke ekonomimizde haklı bir yere sahip olan ve çalışmalarıyla örnek alınan kuruluşunuzun siz değerli üyesinin görüş ve değerlendirmeleri, araştırma açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmaya gereken hassasiyeti göstereceğinizi ümit ederek, araştırmaya katkısı olacağını düşündüğünüz çalışma arkadaşlarınıza da ulaştırmanız talebiyle ilginiz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

*** Anket formuna aşağıdaki bağlantı aracılığıyla ulaşabilirsiniz. Anket 21 ana soruya bağlı 148 alt sorudan oluşmaktadır ve yaklaşık 30 dakikanızı alacaktır.**

http://62.244.243.132/kurumsal_yonetim/anket.html

Saygılarımızla,

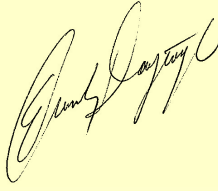
Prof. Dr. Celil Koparal

Anadolu Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Emrah Dayıoğlu

Coşkunöz Holding,
Endüstriyel Uygulamalar ve SAP Danışmanı

Anadolu Üniversitesi SOSBE
Yönetim ve Organizasyon ABD doktora öğrencisi



Tel : 222 335 05 80 / 3232

Fax : 222 335 36 16

Gsm : 542 323 50 14

e-posta : ckoparal@anadolu.edu.tr

Tel : 224 280 0 594

Fax : 224 243 11 46

Gsm : 533 211 03 90

e-posta : edayioglu@coskunoz.com.tr

Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Araştırması

- Bu bölümdeki sorular genel olarak kurumsal yönetim ilkelerinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının, kurumların itibarları ve bu itibarı oluşturan unsurlar üzerinde ne derece etkili olduğuna dair algıları ölçmeye yöneliktir.
- Lütfen bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz.

1.	Sizce kurumsal yönetim ilkelerinin, kurumların itibarı üzerinde ne derece etkisi vardır?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Eşitlik (Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde bütün hak sahiplerine karşı eşit ve adil davranmasını ve çıkar çatışmalarının önüne geçmesini ifade etmektedir. Bu ilke, azınlık hissedarları ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.)					
b.	Şeffaflık (Şirketin ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgileri hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin; zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir biçimde, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade etmektedir.)					
c.	Hesap verebilirlik (Yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Yönetim kurulunun, üst yönetimin performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve yönetim ekibinin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir.)					
d.	Sorumluluk (Şirketlerin; hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve yasal düzenlemelere, şirket esas sözleşmesine ve					

	şirket içi düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ve bu karar ve faaliyetlerin denetlenmesini ifade eder.)					
2.	Sizce kurumsal yönetim ilkelerinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının, bir bütün olarak düşünüldüklerinde, aşağıda sıralanan kurumsal itibar unsurlarına ne derece etkileri vardır?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketlerin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketlerin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansları üzerinde...					
c.	Şirket çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketlerin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketlerin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketlerin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketlerin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirketlerin ve yönetimlerinin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketlerin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketlerin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketlerin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketlerin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
▪ Bu bölümdeki sorular genel olarak iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumların itibarları ve bu itibarı oluşturan unsurlar üzerinde ne derece etkili olduklarına dair algıları ölçmeye yöneliktir. ▪ Lütfen bu ifadelerle ilişkin görüşlerinizi belirtiniz.						
3.	Sizce şirketlerde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için pay sahipliği biriminin bulunması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					

b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
d.	Şirketin kurumsal iletişimi üzerinde...					
4.	Sizce şirketin pay sahiplerine ve şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişilere; bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda bir ayırım yapmaması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					
d.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
5.	Sizce şirketin pay sahiplerinin genel kurula katılımlarını sağlama ve kolaylaştırma faaliyetleri ile genel kurul gündemine ilişkin zamanında ve yeterince bilgilendirme yapması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
6.	Sizce şirketin, pay sahiplerinin adil bir şekilde genel kurulda oy kullanımlarını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirmeleri, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					

7.	Sizce şirketin azınlık pay sahiplerinin haklarının kullandırılmasında azami önemi göstermesi ve yönetim kuruluna temsilci göndermelerini temin etmek için yönetim kurulu seçimlerinde birikimli oy kullanma yöntemini uygulaması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
8.	Sizce şirketin kamuya açıklanmış, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının bulunması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					
d.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
e.	Şirketin kurumsal iletişimi üzerinde...					
9.	Sizce şirketin kamuya açıklanacak bilgileri, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, tutarlı, kıyaslanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunması ve bu doğrultuda bir bilgilendirme politikası oluşturması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					
d.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
e.	Şirketin kurumsal iletişimi üzerinde...					

f.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
g.	Şirketin, yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
h.	Şirketin, müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
10.	Sizce şirketin, sahiplik yapısını; pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticiler arasındaki ilişkileri; pay sahiplerinin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin grup şirketlerinin veya önemli ticari ilişkide bulunan şirketlerin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri; önemli bilgilere ulaşabilecek konumdaki yönetici ve çalışanları, bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklaması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin yetkin yöneticileri kendisine çekmesi üzerinde...					
d.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					
e.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
f.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
g.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
11.	Sizce şirketin mali tablo ve raporlarını uluslararası finansal raporlama standartlarına göre hazırlaması ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklaması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin ücret politikaları üzerinde...					
d.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					

e.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
f.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
g.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
12.	Sizce şirketin uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız dış denetime tabi olması ve etkin işleyen iç kontrol sistemlerini kurmuş olması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
13.	Sizce şirketin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin koruması için gerekli önlemleri alması ve içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyici mekanizmalar kurması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					

b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					
d.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
e.	Şirketin kurumsal iletişimi üzerinde...					
f.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
14.	Sizce şirketin menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alan, paydaşları arasında çıkar çatışmalarını önleyen, menfaat sahiplerini koruyan ve şirket yönetimine katılımlarını destekleyen politikalar uygulaması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					

15.	Sizce şirketin işe alımda, kariyer planlamasında, performans değerlendirme, ödüllendirmede ve ücretlemede adil insan kaynakları politikaları uygulaması ve çalışanların yönetime katılımını destekleyici politikalar benimsemesi, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
16.	Sizce şirketin kurumsal sosyal sorumluluk politikasını ve etik kurallarını belirleyip bu yönde faaliyetlerde bulunması, ve bu politika ve uygulamalarını bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklaması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					

d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
17.	Sizce şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş risk yönetimi ve etkin işleyen iç kontrol sistemi, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					

k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
18.	Sizce şirketin yönetim kurulunun; nitelikli ve tecrübeli, etik değerlere bağlı kişilerden oluşması, pay sahipleriyle şirket yöneticileri arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkları giderebilmesi, toplam üye sayısının en az üçte bir çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatlerin şirket performansı ile ilişkilendirilmiş olması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
19.	Sizce şirketin yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımını dengeli bir şekilde yapması, görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesine yardımcı olacak "kurumsal yönetim", "denetim", "yönetici değerlendirme" ve "etik" gibi komiteleri oluşturması ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmesi	Etkisi yüksektir	Etkilidir	Etkisi düşüktür	Etkisi yoktur	Fikrim yok

	ve yönetim kurulunun şirkete en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılanmış olması, aşağıda sıralanan itibar unsurları üzerinde ne derece etkilidir?					
a.	Şirketin yönetim kalitesi üzerinde...					
b.	Şirketin uzun vadeli yatırımlarının değeri, yatırımcılarına değer katması ve finansal performansı üzerinde...					
c.	Şirketin çalışanlarının bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde...					
d.	Şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal haklar ve ücret politikaları üzerinde...					
e.	Şirketin yetkin çalışanları kendisine çekmesi üzerinde...					
f.	Şirketin çalışanlarının niteliklerini geliştirmesi üzerinde...					
g.	Şirketin topluma ve çevreye karşı sorumluluğu üzerinde...					
h.	Şirket yönetiminin ve şirketin şeffaflığı üzerinde...					
i.	Şirketin kurumsal iletişimi ve halkla ilişkileri üzerinde...					
j.	Şirketin rekabette etik davranması üzerinde...					
k.	Şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde...					
l.	Şirketin hizmet ve ürün kalitesi üzerinde...					
20.	Lütfen şirketteki pozisyonunuzu belirtiniz.					
21.	Şirketiniz halka açık mıdır?	☐ Evet ☐ Hayır				
<i>İletişim bilgilerinizi verdiğiniz takdirde araştırma sonuçlarını ve tezin özetini sizinle paylaşmaktan mutluluk duyarız.</i>						
Adınız/Soyadınız						
e-postanız						
Şirketiniz						
Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.						

Kaynakça

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., Kumar, V., ve Day, G. S. (1998). *Marketing research* (6. b.). New York: John Wiley & Sons.
- Ak, M. (1998). *Firma / markalarda kurumsal kimlik ve imaj*. İstanbul: Işıl Ofset.
- Akhigbe, A., Madura, J., ve Tucker, A. L. (1997). Long-term valuation effects of shareholder activism. *Applied Financial Economics* , 7, 567-573.
- Aktan, C. C. (2006). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Mercek* , 11 (41), 54-67.
- Aktan, C. C., ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan içinde, *Kurumsal sosyal sorumluluk* (s. 11-36). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Alsop, R. J. (2004, Aralık 7). *Krizde itibar nasıl yönetilir*. Mayıs 2010 tarihinde Hürriyet Gazetesi:
<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2> adresinden alındı
- Ang, J. S., Cole, R. A., ve Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance* , 55 (1), 81-106.
- Ararat, M., ve Uğur, M. (2003). Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. *Corporate Governance* , 3 (1), 58-75.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar yönetimi* (1. b.). İstanbul: ARGE Danışmanlık.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan içinde, *Kurumsal sosyal sorumluluk* (s. 37-44). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Aysan, M. A. (2007). *Kurumsal yönetim ve risk* (1. b.). İstanbul: Elit Ofset.

- Barnett, M. L., Boyle, E., ve Gardberg, N. (2000). Towards one vision, one voice: A review essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, image and competitiveness. *Corporate Reputation Review* , 3 (2), 101-111.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., ve Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* , 9 (1), 26-38.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *Enhancing corporate governance for banking organisations*. Bank for International Settlements: <http://www.bis.org/publ/bcbs117.pdf> adresinden alınmıştır
- Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Principles for the management of credit risk*. Bank of International Settlements: <http://www.bis.org/publ/bcbs54.pdf> adresinden alınmıştır
- Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Bank for International Settlements: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf> adresinden alınmıştır
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi* (1. baskı b.). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Becht, M., Bolton, P., ve Röell, A. (2002). *Corporate governance and control*. ECGI - Finance Working Paper no.02/2002, Brüksel.
- Berglöf, E. (2000). Reforming corporate governance: Redirecting the European agenda. S. S. Cohen, ve G. Boyd içinde, *Corporate governance and globalization: Long range planning issues* (s. 245-274). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Bickerton, D. (2000). Corporate reputation versus corporate branding: The realist debate. *Corporate Communications* , 5 (1), 42-48.
- Brammer, S., ve Pavelin, A. (2004). Building good reputation. *European Management Journal* , 22 (6), 704-713.

- Bromley, D. (1993). *Reputation, image and impression management*. Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Cadbury Comittee. (1992). *Report of the comittee on the financial aspects of corporate governance*. Londra: Gee Publishing.
- Callahan, R. E., ve Fleenor, C. P. (1988). *Managing human relations: Concepts and practices*. Wisconsin: Merrill Publishing.
- Candan, H., ve Özün, A. (2006). *Bankalarda risk yönetimi ve Basel II* (1. b.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Canella, A. A., Fraser, D. R., ve Lee, D. S. (1995). Firm failure and managerial labor markets: Evidence from Texas Banking. *Journal of Financial Economics* , 38, 185-210.
- Cansen, E. (2005, Ocak 15). Yönetimden yönetişime. *Hürriyet Gazetesi* .
- Capital. (2009). *En Beğenilen Şirketler Araştırması anket formu*. Haziran 2010 tarihinde <http://www.capital-best.com/capital/0907/1.asp?> adresinden alındı
- Carati, G., ve Rad, A. T. (2000). Converngange of corporate governance systems. *Managerial Finance* , 26 (10), 66-83.
- Carmeli, A., ve Tishler, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal* , 25 (13), 1257-1278.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review* , 4 (4), 497-505.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Eylül 2004). *Enterprise risk management - Integrated framework*.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate comminications, theory and practice*. London: Sage Publications.

- Cottrill, K. (1998). Strategies for World domination. *Journal of Business Strategy* , 19 (3), 36-40.
- Cuervo, A. (2002). Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance: An International Review* , 10 (2), 84-91.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin sosyal sorumlulukları. C. C. Aktan içinde, *Kurumsal sosyal sorumluluk* (s. 61-84). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Çiftçioğlu, B. A. (2008). Kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Doktora Tezi* . Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dalyan, F., ve Gökbel: (2005). *İşletmelerde sosyal sorumluluk: İMKB’de işlem gören bankaların sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kârlılıkları arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., ve Roper: (2001). The personification methapor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review* , 4 (2), 113-127.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. D., ve Roper: (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- De Man, F. (2005). Corporate social responsibilities and its impacts on corporate reputation. *Brand Strategy* (195), 40-41.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource based theories. *Journal of Management* , 26 (6), 1091-1112.
- Değirmen: (2006). Durum analizi. *Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı*. Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü.

- Demirbaş, M., ve Uyar: (2006). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi* (1. b.). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Demirgüç-Kunt, A., ve Detragiache, E. (1998). *Financial liberalization and financial fragility*. IMF Working Paper no. 98/83, Washington, DC.
- Denis, D. K. (2001). Twenty five years of corporate governance research... and counting. *Review of Financial Economics* , 10, 191-212.
- Dentchev, N. A., ve Heene, A. (2004). Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs* , 4 (1), 56–72.
- Dimsdale, N. H. (1994). The need to restore corporate accountability: An agenda for reform. N. H. Dimsdale, ve M. Prevezer içinde, *Capital markets and corporate governance*. Oxford: Clarendon Press.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal yönetim* (1. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dolphin, R. R. (2003). The corporate communication function: How well is it funded? *Corporate Communications* , 8 (1), 5-10.
- Donaldson, T., ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* , 20 (1), 65-91.
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputation: Strategies for developing the corporate brand*. UK Edition.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review* , 46 (3), 19-36.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2006). Reputation risk: It is the board's ultimate responsibility. *Journal of Business Strategy* , 27 (2), 59-68.

- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* (1. b.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Dutton, J., ve Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* , 34, 517-554.
- Einwiller, S., ve Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding: An empirical study. *Corporate Communications: An International Journal* , 7 (2), 100-109.
- Emerging Markets Committee. (1998). *Causes, effects and regulatory implications of financial and economic turbulence in emerging markets*. Madrid: The International Organization of Securities Commissions.
- Er, G. (2008). *Sanal ortamda itibar yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Erdönmez, A. P. (2003). Kurumsal yeniden yapılandırma. *Türkiye Bankacılar Birliği Dergisi* (44), 27-28.
- Erkuş, H. (2001). Kurumsal yatırımcı olarak sosyal güvenlik kurumlarının sermaye piyasası üzerindeki etkileri. *Muhasebe ve Denetime Bakış* , 1 (4), 140.
- Eryılmaz, M. E. (2008). Örgüt itibarı kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (1), 155-174.
- European Commission. (2001, Temmuz). *Promoting a European framework for corporate social responsibility - green paper*. Nisan 2009 tarihinde European Commission's Directorate - General for Employment and Social Affairs: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf adresinden alındı
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications* , 10 (4), 341-350.
- Ferran, E. (1999). *Company law and corporate finance*. Oxford: Oxford University Press.

- Ferris, G. R., Berkson, H. M., ve Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process persuasion and organizational reputation promotion in competitive labor markets. *Human Resource Management Review* , 12 (3), 359-375.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2. b.). London: Sage Publications.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J., ve Golden-Biddle, K. (1998). Organizational culture and identity: What's the difference anyway? D. A. Whetten, ve P. C. Godfrey içinde, *Identity in organizations: Building theory through conversations* (s. 56-62). London: Sage Publications.
- Florini, A. M. (1999). Does the invisible hand need a transparent glove? The politics of transparency. *Annual World Bank Conference on Development Economics*, (s. 1-42). Washington DC.
- Fombrun, C. J. (2003, Mart). İtibar aynadır. *Sabah Business* (1): 14-15.
- Fombrun, C. J. (2003, Eylül). Marka mı, itibar mı? *Sabah Business* (7): 12-13.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., ve Rindova, V. (1999). *Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance*. New York: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., ve Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch / Schell. M. Schultz, M. J. Hatch, ve M. H. Larsen içinde, *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand* (s. 77-96). New York: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* , 33 (2), 233-258.
- Fombrun, C. J., ve Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review* , 1 (1), 5-13.

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., ve Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A multiple stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management* , 7 (4), 241-255.
- Fombrun, C., ve Riel, C. V. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Pearson Education.
- Forman, J., ve Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review* , 8 (3), 245-265.
- Franks, J., ve Mayer, C. (2001). Ownership and control of German corporations. *The Review of Financial Studies* , 14 (4), 944.
- Fremond, O., ve Capaul, M. (2002). *The state of corporate governance: Experience from country assessments*. World Bank Policy Research Working Paper No. 2858. Washington, DC: World Bank.
- Gardberg, N. A. (2001). How do individuals construct corporate reputations? Examining the effects of stakeholder status and firm strategy on cognitive elaboration and schema complexity about firm performance. *Doktora tezi* . New York: New York University, Graduate School of Business Administration.
- Gasorek, D. (2003, Eylül). Ethics beyond corporate governance. *Pharmaceutical Executive* , 98-104.
- Gelir İdaresi Başkanlığı. (2010). *Gelir İdaresi Başkanlığı'nın 2009 yılına ait faaliyet raporu*. Haziran 2010 tarihinde Gelir İdaresi Başkanlığı: http://www.gib.gov.tr/fileadmin/faaliyetraporlari/2009/2009_faaliyet_raporu.pdf adresinden alındı
- Gillan: L., ve Starks, L. T. (2000). Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of instutional investors. *Journal of Financial Economics* (57), 275-305.

- Gilson: C. (1989). Managerial turnover and financial distress. *Journal of Financial Economics* , 25, 241-262.
- Goergen, M. (1998). *Corporate governance and financial performance: A study of German and UK initial public offerings*. Sheffield: Edward Elgar Publishing.
- Gompers, P. A., Ishii, J. L., ve Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics* , 118 (1), 107-155.
- Gopalakrishnan, R. (2000). *Image audit as a design tool in communication strategies*. Nisan 2009 tarihinde http://www.imageaudit.com/article_TheHindu.htm adresinden alındı
- Gotsi, M., ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* , 6 (1), 24-30.
- Gray, E. R., ve Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning* , 31, 695-702.
- Green, P. S. (1996). *Şirket ününü korumanın yolları, reputation risk management*. (A. Ersoy, Çev.) İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Gregory, H. J. (2000). *International comparison of corporate governance guidelines and codes of best practices*. New York: Weil, Gotshal & Manges LLP.
- Gregory, H. J., ve Lillien, J. R. (2000). *Corporate governance and the role of the board of directors*. New York: Egon Zehnder International.
- Greyser: (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications* , 4 (4), 177-181.
- Griffin: (1996). *Company law - fundamental principles* (2. b.). Londra: Financial Times Pitman Publishing.
- Groenland, E. A. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review* , 4 (4), 308–315.

- Guerra, E. J. (2004). The Sarbanes-Oxley Act and evolution of corporate governance. *The CPA Journal* , 74 (3), 14-16.
- Gümüş, M., ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Journal of Yaşar University* , 4 (16), 2637-2660.
- Güney, N. (2002). The importance of employee communication for the company reputation. *yüksek lisans tezi* . İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, İletişim Fakültesi.
- Gürbüz, A. O., ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler* (1. b.). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Güvercinci, O. (2007). Kurumsal yönetim ve risk. M. A. Aysan içinde, *Kurumsal yönetim ve risk* (1. b.: 231-270). İstanbul: Elif Ofset.
- Güzeltik, E. (1999). *Küresellesme ve işletmelerde değişen kurum imajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hacımahmutoğlu: (2000). The system of corporate governance: A Turkish perspective. *International and Comparative Corporate Law Journal* , 1, 310-315.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* , 14, 607-618.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* , 13, 135-144.
- Halpern, P. J. (2000). Systematic perspectives on corporate governance systems. S. S. Cohen, ve G. Boyd içinde, *Corporate governance and globalization: Long range planning issues* (s. 1-58). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Hansmann, H., ve Kraakman, R. (2000). *The end of history for corporate law*. New York: New York University Press.
- Harm, C. (2000). *The limits of corporate governance: An examination of manager - shareholder conflict*. Münster: University of Münster.

- Hart, O. D. (1995). Corporate governance, some theory and implications. *The Economic Journal* (430), 678.
- Hatch, M. J., ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* , 31 (5-6), 356-365.
- Helvacı, M. (2001). *Anonim ortaklıkta yönetim kurulu üyesinin hukuki sorumluluğu* (2. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Hemphill, T. A. (2006). Corporate internal investigations: Balancing firm social reputation with board fiduciary responsibility. *Corporate Governance* , 6 (5), 635-642.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: Bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi* , 2 (4): 175-211.
- Herbig, P., ve Milewicz, J. (1997). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Pricing Strategy & Practice* , 5 (1), 25-19.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Howard: (1998). *Corporate image management*. Singapore: Butterworth-Heinemann.
- Hsiou-wei, L., ve McNichols, M. F. (1998). Underwriting relationships, analysts' earnings forecasts and investments recommendations. *Journal of Accounting and Economics* , 25 (1), 125.
- İmregün, O. (1989). *Anonim ortaklıklar* (4. b.). İstanbul: Yasa Yayınları.
- International Finance Corporation. (2004). *The Russia corporate governance manual*. Moskova.
- Iskander, M. R., ve Chamlou, N. (2000). *Corporate governance: A framework for implementation*. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington DC: The World Bank Group.

- Jefkins, F. (1995). *Public relations techniques* (2. b.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *The American Economic Review* , 76 (2), 323.
- Kadıbeşegil: (2006). *İtibar yönetimi* (2. b.). İstanbul: Mediacat.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı itibar ve yönetimi* (1. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karan, M. B., ve Karacabey, A. A. (2003). *Türkiye'de sermaye piyasasının mali sistem içerisindeki yeri, sorunları ve geleceği*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Karpoff, J. M., Malatesta, P. H., ve Walking, R. A. (1996). Corporate governance and shareholder initiatives: Empirical evidence. *Journal of Financial Economics* , 42, 365-395.
- Kayhan, Ş. (2008). Türk hukukunda halka açık anonim ortaklıklarda azınlığın yönetime girmesi imkanı: Birikimli oy sistemi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 14, 89-105.
- Kaymaz, A. R., ve Kula, V. (2005). Tek sayfalı faaliyet raporlarının Standard & Poor's ölçeğine göre bilgi içeriğinin analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* , 7 (2), pp. 49-63.
- Kee, H. C., ve Jo, H. (1996). The impact of security analysts' monitoring and marketing functions on the market value of firms. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis* , 31 (4), 495.
- Kiessling, W., ve Spannagl, P. (1996). *Corporate identity: Unternehmensleitbild - Organisationskultur* (1. b.). Alling: Sandmann.
- Kılıç, M. (2009). Kurumsal yönetim. S. Besler içinde, *Kurumsal sürdürülebilirlik* (1. b.: 127-165). İstanbul: Beta Yayınları.
- King Comitee on Governance. (2009). *King Code of Governance for South Africa 2009*. Parklands: Institute of Directors in Southern Africa.

- Kitchen, P. J., ve Laurence, A. (2003). Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review* , 6 (2), 103-117.
- Kose, J., ve Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking and Finance* , 22 (4), 371-403.
- Koys, D. J. (1997). Human resource management and Fortune's corporate reputation survey. *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 10 (2), 93-101.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal yönetim: Hissedarların korunması uygulamaları ve Türkiye örneği*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., ve Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance* , 54 (2), 501-502.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. London: Palgrave Macmillan.
- Lawrence, E. M. (2003). Lessons from Enron: How did corporate and securities law fail. *Law Review Symposium Issue No. 48/4*. Pennsylvania: Villanova University School of Law.
- Lemmink, J., Schuijf, A., ve Streukens: (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology* , 24, 1-15.
- Lemmon, M. L., ve Lins, K. V. (2003). Ownership structure, corporate governance, and firm value: Evidence from East Asian financial crisis. *The Journal of Finance* , 58 (4), 1225-1468.
- Ljubojevic, C., ve Ljubojevic, G. (2008). Building corporate reputation through corporate governance. *Management* , 3 (3), 221-233.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., ve Hillenbrand, C. (2004). Giving your organization SPIRIT: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management* , 30 (2), 15-42.

- Mahon, J. F., ve Steven, W. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review* , 6 (1), 19-35.
- Mallin, C. (2003). *The relationship between corporate governance, transparency and financial disclosure, selected issues in corporate governance*. New York: OECD.
- Manisalı, D. G. (2004). Kurumsal yönetimin uluslararası finansal piyasalar ve kurumsal yatırımcılar açısından önemi ve etkisi. *Geleneksel Finans Sempozyumu*. İstanbul.
- Marconi, J. (2001). *Reputation marketing: Building and sustaining your organization's greatest asset*. New York: McGraw-Hill.
- Markwick, N., ve Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing* , 31 (5-6), 396-409.
- Marston, C., ve Staker, M. (2001). Investor relations: A European survey. *Corporate Communications: An International Journal* , 6 (2), 82-93.
- McKinsey. (2000). *Investor Opinion Survey*.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications* , 9 (4), 195-220.
- Melewar, T. C., ve Saunders, J. (1999). International corporate visual identity: Standardization or localization? *Journal of International Business Studies* , 30 (3), 583-598.
- Melewar, T., ve Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: Using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing* , 34 (5), 538-550.
- Michalisin, M. D., Smith, R. D., ve Kline, D. M. (1997). In search of strategic asset. *International Journal of Organizational Analysis* , 5 (4), 359-367.
- Millstein, I. (2000). Corporate governance: The role of market forces. *OECD Observer* (221/222), 27-28.

- Mohr, L., Webb, D. J., ve Haris, E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs* , 35 (1), 45-71.
- Monstad, T. H. (2003). Issues and crisis management: Same, same but different. *Master Thesis* . Sweden: Uppsala University, Department of Information, Media and Communication.
- Moyer, R. C., Chatfield, R. E., ve Sisneros, P. M. (1989). Security analyst monitoring activity: Agency costs and information demands. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis* , 24 (4), 503-512.
- Nakra, P. (2001, Temmuz). Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist? *Kurumsal itibar yönetimi: "KİY" stratejik bir dönüşüm mü? (18)* , 401-416. (F. Otay, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi.
- Nestor, S., ve Thompson, J. K. (2001). *Corporate governance patterns in OECD economies: Is convergence under way? Corporate governance in Asia: A comparative perspective*. Paris: OECD Publications.
- Nguyen, N., ve Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services* , 8 (4), 227-236.
- Nicholas, A. (2005, Ekim). *Corporate governance's contribution to improving corporate reputation*. Haz 2010 tarihinde AC Capital: http://www.accapitalpr.com/en/PDF/Corporate_Governance_Corporate_Reputation_Enhancement.pdf adresinden alındı
- O'Connor, N. (2001). UK corporate reputation management: The role of public relations planning, research and evaluation in a new framework of Organisation Reporting. *Journal of Communication Management* , 6 (1), 54-63.
- OECD. (1998). *Business sector advisory group on corporate governance*. Paris: OECD.
- OECD. (2000). *Guidelines for multinational enterprises*. Paris: OECD.

- OECD. (2004). Principles of corporate governance. *Kurumsal yönetim ilkeleri (KYD-Y/2005-01-01)* . (T. K. Derneği, Çev.) Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği.
- Okay, A. (2005). *Kurum kimliği* (5. b.). İstanbul: Mediacat.
- Okay, A., ve Okay, A. (2005). *Halkla ilişkiler: Kavram, strateji ve uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okay, A., ve Okay, A. (2001). Halkla ilişkilerde itibar yönetimi. 2. *Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı*, (s. 629). İstanbul.
- Ooghe, H., ve De Langhe, T. (2002). The Anglo-American versus the continental European corporate governance model: Empirical evidence of board composition in Belgium. *European Business Review* , 14 (6), 437-449.
- Oral, E., ve Özer, L. (1998). *Sermaye piyasasında kurumsal yatırımcılar*. İstanbul: İMKB Yayınları.
- Öymen, O. (2000). *Geleceği yakalamak*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Özalp, İ. (2001, Mayıs 24-26). İşletmelerde paydaş (stakeholder) kavramı ve paydaşların yönetimi: Arçelik ve Tusaş'ta yapılan bir uygulama. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* , 10-13. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özalp, İ., ve Tonus, H. Z. (2003, Mayıs 22-24). Paydaş teorisi (stakeholder theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Agle-Wood ve Carroll'un paydaş teorisine yaklaşımlarının incelenmesi. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* , 170-171. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ., Tonus, H. Z., ve Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (1), 69-84.
- Özkoç, A., Çelik, M., ve Gönen: (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 27, 134-145.

- Paslı, A. (2005). *Anonim ortaklık kurumsal yönetimi* (2. b.). İstanbul: Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- Peltekoğlu, F. B. (2005). *Halkla ilişkiler nedir*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Poroy, R., Tekinalp, Ü., ve Çamoğlu, E. (1995). *Ortaklıklar ve kooperatif hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.
- PRCI-Capital. (2002). *İtibar yönetimi ile rekabette avantaj yaratma*. Borusan İstinve Tesisleri, İstanbul.
- Prevezer, M., ve Ricketts, M. (1994). Corporate governance: The UK compared with Germany and Japan. N. H. Dimsdale, ve M. Prevezer içinde, *Capital markets and corporate governance*. Oxford: Claredon Press.
- PricewaterhouseCoopers. (Aralık 2007). *Kurumsal risk yönetimi*. İstanbul: PricewaterhouseCoopers.
- Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review* , 4 (1), 50-64.
- Radbourne, J. (2003). Performing on boards: The link between governance and corporate reputation in nonprofit art boards. *Corporate Reputation Review* , 6 (3), 212-222.
- Reputation Institute. (tarih yok). *History of Reputation Measurement*. Haziran 2010 tarihinde <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reprtrak> adresinden alındı
- Robins, F. (2005). The future of corporate social responsibility. *Asian Business & Management* , 4 (2), 95-115.
- Rose, C. (2003). Impact of investor meetings / Presentations on share prices, insider trading and securities regulation. *International Review of Law and Economics* (23), 227-236.

- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., ve Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routledge.
- Rubach, M. J., ve Sebor, T. C. (1998). Comparative corporate governance: Competitive implications of an emerging convergence. *Journal of World Business* , 33 (2), 167-184.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde halkla ilişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Saka, T. (2008). Türk Ticaret Kanun Tasarısı ve kurumsal risk yönetimi. *Kurumsal Yönetim Dergisi* , 4, 16-17.
- Sayılğan, G. (2003). *Soru ve yanıtlarla işletme finansmanı*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* , 25 (2), 3-16.
- Schneider, L., ve Ellen, R. (1994). The role of German capital markets and the universal banks, supervisory boards, and interlocking directorship. M. Prevezer, ve N. H. Dimsdale içinde, *Capital markets and corporate governance* (s. 284-291). Oxford: Claredon Press.
- Schnietz, K. E., ve Epstein, M. J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review* , 7 (4), 327-345.
- Schultz, H., ve Werner, A. (2003). *Reputation management*. Eylül 2009 tarihinde Human Resorce Management Lecture Notes: <http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf> adresinden alındı
- Schultz, M., Hatch, M. J., ve Larsen, M. H. (2000). *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press Inc.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation: An empirical study. *Schmalenbach Business Review* , 56 (1), 46-71.

- Sebilcioğlu, F. (2008). Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısı'nın finansal raporlama ve bağımsız denetim konularında getirdiği yenilikler. *Kurumsal Yönetim Dergisi* , 4, 20-21.
- Shelton, J. R. (1998). The importance of governance in the modern economy. *New Corporate Governance for the Global Company International Conference*. Brüksel.
- Sherman, M. L. (1999). *Making the most of your reputation*. London: Director Publication Ltd.
- Shier, T. (2009, Eylül). *Corporate governance – Reputation is critical*. Haz 2010 tarihinde BrandsEye: <http://www.brandseye.com/blog/post/2384/corporate-governance-reputation-is-critical> adresinden alındı
- Shleifer, A., ve Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance* , 52 (2), 737-783.
- Sjovall, M. (2002). *From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation*. Boston: The Center For Corporate Citizenship at Boston College.
- SPK. (2005). *Kurumsal yönetim ilkeleri*.
- Standard & Poor's. (2002). *Transparency and Disclosure: Overview of Methodology and Study Results-United States*.
- Steidl, P., ve Emery, G. (1997). *Corporate image and identity strategies: Designing the corporate future*. Warrewood, Australia: Business & Professional Publishing.
- Stone, A., Hurley, K., ve Khemani, R. S. (1998). *The business environment and corporate governance: Strengthening incentives for private sector performance*. The World Bank Business Environment Group, Private Sector Development Department. Washington DC: The World Bank.

- Stratejik Fokus. (2005). *Kurumsal itibarınız bilançonuzun aktifler hanesinde mi, pasifler hanesinde mi?* Nisan 2009 tarihinde Stratejik Fokus Makaleler: <http://www.stratejifikokus.com/images/doc/kurumsalitibar.pdf> adresinden alındı
- Stroh, L., ve Brett, J. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Mangement Journal* , 39 (3), 751-767.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Journal of Business Ethics* , 10 (1), 16-26.
- Symes, C. B. (2008). *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı: Geleceği hazırlayan bir düzenleme*. İstanbul: PricewaterhouseCoopers.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal yönetim*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Şimşek, N., ve Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik* (1. b.). Konya: Tablet Basım Yayın.
- Tekinalp, Ü. (2008). Türk Ticaret Kanunu tasarısının kurumsal yönetim felsefesine yaklaşımı. *Kurumsal Yönetim Dergisi* , 4, 6-15.
- The International Corporate Identity Group. (1995). *International Centre for Corporate Marketing and Branding Studies*. Nisan 2009 tarihinde The Strathclyde Statement: <http://www.corporate-marketing.org/conference-info/current-and-past-events-information/> adresinden alındı
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkiler el kitabı* (1 b.). İstanbul: MediaCat.
- Thomas, R. (2005). Business ethics, corporate governance and corporate reputation. *Ninth International Conference*. Madrid: The Reputation Institute.
- Tutar, H. (2005). *Kurumsal davranış ve davranışın kurumsallaşması*. Mayıs 2009 tarihinde Canaktan Web - Kurumsal Davranış: <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kurumsallasma.htm> adresinden alındı

- Tuzcu, A. (2004). *Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı* (1. b.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve İstanbul Bilgi Üniversitesi. (2006). *Türk yönetim kültürü ve kurumsal yönetim: Karşılaştırmalı çalışma*. Kasım 2009 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_arastirma.pdf adresinden alındı
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve The Boston Consulting Group. (2005). *Türkiye kurumsal yönetim haritası*. Kasım 2009 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: <http://www.tkyd.org/files/downloads/bcgrapoweb.pdf> adresinden alındı
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2008). Yeni Türk Ticaret Kanunu ışığında kurumsal yönetim uygulamaları. *Kurumsal Yönetim Dergisi* , 4, 5.
- TÜSİAD. (2009). *Dünya'da ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi*. İstanbul: TÜSİAD.
- TÜSİAD. (Şubat 2008). *Kurumsal risk yönetimi*. İstanbul: TÜSİAD.
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal yönetim, en iyi uygulama kodu: Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi*. İstanbul: TÜSİAD.
- Ural, E. G. (2005). *Stratejik halkla ilişkiler uygulamaları*. İstanbul: Birsan Yayınevi.
- Van Riel, C. B., ve Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* , 31 (5-6), 340-355.
- Van Riel, C. B., ve Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Van Riel, C. B., ve Van Den Ban, A. (2001). The added value of corporate logos: An empirical study. *European Journal of Marketing* , 35 (3/4), 428-440.
- Walter, I. (2000). Capital markets and control of enterprises in the global economy. S. S. Cohen, ve G. Boyd içinde, *Corporate governance and globalization: Long range planning issues* (s. 95-128). Northampton: Edward Elgar Publishing.

- Weigelt, K., ve Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and application. *Strategical Management Journal* , 9, 443-454.
- Wirthlin Worldwide. (1998). *Maximizing corporate reputation*. Burson-Marsteller.
- World Bank. (Haziran 2000). *Corporate governance: A framework for implementation*. World Bank Publications.
- Yılmaz: (2009). Kurumsal itibar. S. Besler içinde, *Kurumsal sürdürülebilirlik* (s. 167-200). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz: (2004). Rekabet üstünlüğü için kurumsal itibar. *Yüksek Lisans Tezi* . Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Young, D. (1996). *Building your company's good name: How to create & protect the reputation your company wants & deserves*. New York: Amacom.
- Zingales, L. (1998). *The new palgrave dictionary of economics and law*. Londra: Macmillan.