

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME FAALİYETLERİNİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN RİSKLERİN YÖNETİMİ BAKIMINDAN BASİRETİLİ TACİR KAVRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ*

Dr. Öğr. Üyesi Resül YAZICI* 

Dr. Öğr. Üyesi Ayla YAZICI* 

ÖZET

Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan "Basiretli Tacir" kavramının içeriklerine sahip olmak bir ticari işletmeyi kurmak ve etkin bir şekilde işletmek için en temel gerekliliktir. Kanundaki ifadesiyle "Her tacirin, ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi gerekir" şeklindeki düzenleme, iş hayatına ait tüm riskleri öngörebilmeyi ve bunların ortadan kaldırılabilmeleri için gerekli tüm önlemleri alarak işletmeyi yönetebilmeyi kapsamaktadır. Fakat işletmelerin çeşitli nedenlerle karşı karşıya kaldıkları başarısızlıklar, işletme sahip veya yöneticilerinin basiretli olmaları konusunda "nasıl bir sorun var" konusunu gündeme getiriyor. Bu bağlamda çalışmanın amacı, kanunda yer alan basiretli tacir kavramını ve teorideki işletme başarısızlığının nedenlerini dikkate alarak, işletme sahip ve yöneticilerinin sahip bulunması gereken özellikleri ne kadar benimsediklerini/içselleştirdiklerini, riski yönetmede kullanması gereken araçlardan yararlanıp yararlanmadıklarını tespit etmek ve bu tespitler ışığında öneriler geliştirmektir. Bu önerilerin basiretli tüccar tipinin oluşumuna hangi önemli katkıları vereceği, sürecin başarıya ulaştırılabilmesi için nelerin gerekeceği Almanya'daki başarılı işletme örneği olan Mittelstand özelinde değerlendirilerek aktarılmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Basiretli Tacir, Düzenleyici Denetleyici Kurumlar, Kriz Ekonomisi, Kurumsal Yönetim, Yeniden Yapılandırma.

JEL Kodları: G34, L51, M21

* Bu çalışma, 20-22 Haziran 2019 tarihleri arasında düzenlenen II. International Conference on Empirical Economics and Social Sciences (ICEESS' 19) konferansında sözlü, özet bildiri olarak sunulmuştur.

* Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Bilecik, Türkiye, e-mail: resul.yazici@bilecik.edu.tr

* Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Eskişehir, Türkiye, e-mail: ayazici@anadolu.edu.tr

Makale Geçmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 20 Ağustos / August 2019

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 24 Mayıs / May 2020

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 18 Aralık / December 2020

THE ASSESSMENT OF THE PRUDENT MERCHANT CONCEPT FROM THE PERSPECTIVE OF RISK MANAGEMENT EFFECTIVE ON THE SUCCESS OF BUSINESS OPERATIONS IN TURKEY

ABSTRACT

To have the content of the concept "Prudent Merchant" as in Turkish Commercial Code, is the most basic requirement to establish a commercial business and to operate efficiently. As stated in the law, "Every merchant should act as a prudent businessman in all activities related to his trade", covers being able to foresee all the risks related to his business life and to manage the business by taking all necessary measures to eliminate them. However, the failures faced by companies for various reasons arises the question "what kind of a problem" concerning to be a prudent owner or manager of a business. In this context, the aim of the study is, by considering the concept prudent merchant as it is stated in the law and the reasons of business failures in theory, to determine how much business owners and managers have the characteristics they should have, and whether they use the required tools to manage risk. According to the findings recommendations will be developed. How these suggestions will have important contributions to the formation of a prudent merchant type and what else will be required, will be tried to conveyed with Mittelstand, an example of successful business in Germany.

Key Words: *Prudent Merchant, Regulatory Supervisory Institutions, Crisis Economy, Corporate Governance, Restructuring.*

JEL Codes: *G34, L51, M21*

1. GİRİŞ

Ekonomik kalkınma ve büyümenin lokomotifi olan işletmelerin başarısızlıklarının azaltılması, onların kuruluşunda temel olan yeterliliklerinin olup olmadığının kontrolünü ve takibini sağlayacak düzenlemelerle mümkün olabilecektir. Bu yeterlikler, hem fiziksel, finansal sermaye hem de basiretli tacir tanımlamasını içeren beşeri sermaye için ölçümlenmelidir. İşin başında yapılacak bu ölçümleme, pazar koşullarına göre verilecek işletme kuruluş izinlerinin ve faaliyetlerinin devamlı kontrol edilmesine bağlı olarak işletme başarısızlıklarının önceden öngörülebilmesini ve olası sorunlara zamanında müdahale edilebilmesini sağlayacak, böylelikle bulaşıcılık etkisi azaltılabilecektir.

Bunun için de öncelikle şirket sahip veya yöneticilerinin, Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) yer alan basiretli tacir kavramının içeriklerine sahip olma bilincinin geliştirilmesi bir ticari işletme için en temel gerekliliktir. Zira kanundaki ifadesiyle "Her tacirin, ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi gerekir" şeklindeki düzenleme, iş hayatına ait tüm riskleri öngörebilmeyi ve bunların giderilebilmesi için gerekli tüm önlemleri alarak işletmeyi yönetebilmeyi kapsamaktadır. Bu ölçekteki işlemlerin yapılabilmesi için gerekli olan basiretlilik kavramı, iş hayatının gerektirdiği bilgilere ve sorumluluklara sahip olmayı gerektirir. Başka bir ifadeyle basiretli tacir, bilmediğini ileri

sürerek sorumluluktan kurtulamaz. Bu yüzden faaliyet alanıyla ilgili her konuda, sıradan bir insandan daha fazla (sürecin gerektireceği düzeyde eksiksiz) bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekir. Fakat işletmelerin çeşitli nedenlerle karşı karşıya kaldıkları başarısızlıklar, işletme sahip veya yöneticilerinin basiretli olmaları konusunda gerekli özen veya dikkati göstermedikleri düşüncesini uyandırmaktadır. Diğer taraftan, son dönemlerde giderek artan işletme başarısızlıkları ve bundan kaynaklanan iflasların ertelenmesi taleplerinin gerekçeleri sadece basiretli olma konusundaki eksikliklerde saklı değildir. Yani makroekonomik yapıdaki yetersizliklerin ve sistemsizliklerin mikro unsurları da etkilemesi normaldir. Çünkü her geçen gün artarak devam eden gerek küresel ve bölgesel gerekse de ulusal boyuttaki istikrarsızlıklar, işletmelerin iç dinamiklerini de şekillendirmektedir. Basiretli tüccar vasıflarına sahip olamama nedeniyle dışarıdan kaynaklı problemler yönetilemez hale gelebilmekte ve maliyetler artabilmektedir. Dolayısıyla dış veya iç sorunlardan kaynaklanan başarısızlıkların hem işletme ölçeğine hem de genele yayılmasını engellemek gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, TTK'da yer alan basiretli tacir kavramını ve teorideki işletme başarısızlıklarının nedenlerini dikkate alarak, işletme sahip ve yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri ne kadar benimseyerek uygulayabildiklerini, riski yönetmede kullanması gereken araçlardan yararlanıp yararlanmadıklarını tespit etmek ve bu bilincin artırılması için öneriler geliştirmektir. Çalışmanın ilk kısmında, literatürdeki işletme başarısızlıklarının genel nedenlerine, işletmelerin sürekliliğini engelleyen unsurlara değinilecektir. İkinci ana başlıkta basiretli tacir kavramının özellikleri incelenecektir. Sonraki başlıkta ekonominin işleyişinde yasal altyapı ve bağımsız düzenleyici kurumların önemi verilecektir. Devamında sosyal piyasa ekonomisi uygulamaları kapsamında ve piyasaların düzenlenmesinde Almanya'daki Mittelstand işletmelerinin özellikleri ve başarılı olma nedenleri incelenecektir. Yapılan bu incelemeler ışığında son ana başlıkta, basiretli tacir kavramının tamamlayıcıları hakkında Türkiye için öneriler geliştirilecektir. Basiretli tüccar tipine ve riski yönetmede başarılı olabilmek için kullanılması gereken araçlara örnekler, özellikle Almanya'daki başarılı işletme örneği olan Mittelstand tecrübeleri dikkate alınarak verilecektir.

2. İŞLETME FAALİYETLERİNİN SÜREKLİLİĞİNİ ENGELLEYEN UNSURLARA VE YANSIMALARINA BAKIŞ

İşletmeler, faaliyetlerini yürüttükleri ulusal veya uluslararası çevrede yaşanan çeşitli ekonomik veya sosyal nedenlerden dolayı başarısızlığa uğrayabilir. Başarısızlık nedenleri, şirketlerin kendisinden kaynaklanan yönetim hatalarından veya kontrolü dışındaki nedenlerden olabilir. Nedeni ne olursa olsun işletme başarısızlıklarının en önemli göstergesi olan finansal başarısızlık, şirketin kısa dönemdeki cari yükümlülüklerini karşılamakta likit varlıklarının yetersiz olmasıyla veya uzun dönemde aktiflerinin borçlarını karşılayamaz duruma gelmesiyle ortaya çıkmaktadır.

İçerli ve Akkaya'ya (2006: 419) göre finansal başarısızlık, her sektörde ve her büyüklükteki işletmenin karşılaşılabileceği ekonomik bir gerçektir. Siyasi ve ekonomik dalgalanmaların yanı sıra

işletme yöneticilerinin yanlış kararları, piyasada yaşanan daralmalar, grevler ve benzeri olaylar işletmelerin finansal başarısızlığa uğramaları sürecini hızlandırır. Okka'ya (2009: 928) göre finansal başarısızlık; firmaların politikalarında, aldıkları finansal kararlarda ve firmanın diğer (süreçlerine ilişkin) alanlarında olan başarısızlıkların sonucunda ortaya çıkan hedeflere ulaşamama durumudur. Nedenleri açısından Ceylan ve Korkmaz (2010: 378) finansal başarısızlığı yönetim yetersizliğine; Kılıç ve Seyrek (2012: 4) ihmalkârlığa bağlarken, Sönmez ve Uysal (2018: 27) altı ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, finansal sektör bilançolarındaki bozulma, reel sektör bilançolarındaki bozulma, faiz oranlarındaki artış, aşırı borç birikimi, belirsizlikteki artış ve içgüdüsel tepkidir. Söz konusu nedenler, finansal piyasanın işleyişini aksatarak finansal istikrarsızlığa neden olmaktadır.

Küresel veya yerel ölçekteki finansal sistemdeki bu bozulma yanında “işletmeler kendi içlerinde, özellikle yönetimden ve finansal nedenlerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle de faaliyetlerini sürdürmekte zorluklar yaşamakta ve varlıklarını devam ettirememeye tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar” (Aydın, Başar ve Coşkun, 2011: 490). Bu yüzden işletmelerin karşılaşacağı risklerin yönetimi konusunda basiretli tacir veya yöneticilere olan ihtiyaç daha da şiddetlenmektedir. Çünkü Sönmez ve Uysal'a (2018: 26) göre de finansal yeniliklerle birlikte ekonomik birimlerin risk algısı değişmiş finansal istikrarsızlık sorunu daha karmaşık bir hale gelmiştir.

Dolayısıyla yönetilmesi zor olan bu durumun uzun dönemde artacak olan maliyetlerine bulaşıcılık etkisi ile özellikle finansör kuruluşlara yansıyan kısmını da ilave edersek maliyetler yükselecektir. Bu maliyetleri ve olumsuz dışsallıklarını azaltmak için finansal sektörü düzenleyen, denetleyen kuruluşların önderliğinde, finansal sektöre olan borçların yeniden yapılandırılması uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır ki, burada da basiretli tacir davranışına sahip olmak gerekmektedir. Çünkü iflas etme durumuyla karşı karşıya kalan firmalara sürekli bir şekilde kaynak aktarımı basiretsizliğinin gösterilmesi Samaritan's Dilemma'sına¹ yol açacaktır. Zira ekonomide devletin sürekli yardım yapabileceği, şirket kurtarabileceği veya kamu alacaklarında affa gidebileceği beklentisi, sorumluluklarını zamanında yerine getiren basiretli tacirlerde vicdani rahatsızlık yaratacaktır. Ayrıca kamunun finansman imkânlarının zorlaşması veya kamusal maliyetin artması durumu da söz konusu olacaktır. Reinhart ve Rogoff'a (2010: 313) göre de hükümetlerin özel sektör borçlarına destek vermeye niyetlenmesi ve şirketlerin borç ödeyememe pozisyonları, hükümet borçlarının ödenememesi ya da yeniden ödeme planına bağlanması durumlarının habercisi olabilir.

Minsky'e (2008: 185) göre bir firma borçlu olduğunda, uzun vadeli borç ödemeleri yalnızca yeniden müzakere ile değiştirilebilir; aksi durumda bu yol açık veya gizli iflas gerektirir. Roubini ve Mihm (2012: 65) çalışmasına göre de temerrüde düşen bankalar, şirketler ve insanların iflas etmesi ve yeniden ortaya çıkması kesinlikle gereklidir; onları sonsuza dek ayakta tutmak sadece sorunu uzatacaktır. Diğer bir anlatımla; vergisini ödeyen ya da diğer yasal yükümlülüklerini zamanında yerine

¹ Buchanan (1972) göre Samaritan ikilemi, bir felaket gerçekleştiğinde birisi kurtarılmayı beklerse daha az önlem alacağı fikrine atıfta bulunuyor ki, bu alışkanlıkla veya beklentiyle sonrasında daha az önlem alınırsa, felaket daha şiddetli olacaktır.

getiren basiretli tacirlerin haklarını korumak, haksız rekabet oluşturmamak gereklidir. Dolayısıyla şirket iflaslarını önceden öngörecek, zamanında önlem alacak ve gerekiyorsa kurtarma olanaklarını devreye alacak kurumlar tesis edilmeli ve işletilmelidir. Bunun için de ekonominin etkinliğini sağlayacak yasal altyapı ve bağımsız düzenleyici-denetleyici kurumlar inşa edilmeli ve işletilmelidir.

3. BASİRETLİ TACİR KAVRAMININ ÖNEMİ

TTK'da yer alan basiretli² tacir olma özelliklerine sahip olması gereken şirket sahip ve yöneticilerinin bariz hatalar yapmaması, işletmesini başarısızlıkla karşı karşıya bırakmaması beklenir. Bu beklentilerin ne anlama geldiğini TTK bazı maddelerinde şöyle açıklamaktadır: TTK m.18/1'deki "Her tacirin, ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi gerekir" şeklindeki düzenleme, iş hayatına ait tüm riskleri ölçümlemeyi ve bunların giderilebilmesi için gerekli tüm önlemleri alarak işletmeyi yönetebilmeyi kapsamaktadır. TTK 110/2 maddesinde "Acente, müvekkilin açık talimatı olmayan konularda, emir alıncaya kadar işlemi geciktirebilir. Ancak, işin acele nitelik taşıması nedeniyle durum müvekkilinden talimat almaya müsait olmazsa veya acente en yararlı şartlar çerçevesinde harekete yetkiliyse, basiretli bir tacir gibi kendi görüşüne göre işlemi yapar" ifadesiyle basiretli davranışa bir örnek vermektedir.

TTK 219/1 maddesindeki "Yönetim işleri şirket sözleşmesiyle bir ortağa verilmiş ise, onun yönetim hak ve görevi diğer ortaklar tarafından sınırlandırılmayacağı gibi kendisi görevden de alınmaz. Ancak, haklı sebeplerin varlığında, ortaklardan birinin istemi üzerine, mahkeme kararı ile yönetim hak ve görevi sınırlandırılabilir veya geri alınabilir. Görevin yerine getirilmesinde basiretsizlik, ağır ihmal veya yönetimde iktidarsızlık gibi hâller, haklı sebep sayılır" düzenlemesiyle de basiretsizlik durumunda, şirket sözleşmesiyle kendisine yönetim işleri verilen ortağın, yönetim yetkilerinin sınırlandırılması veya geri alınması açıklanmaktadır. Aynı şekilde TTK 286/1 maddesindeki "Tasfiye memurları, tasfiye hâlinde bulunan şirketin bütün mal ve haklarının korunması için basiretli bir iş adamı gibi gerekli önlemleri almakla ve tasfiyeyi olabildiğince en kısa zamanda bitirmekle yükümlüdür" ifadesiyle çalışanlar için de basiretli bir davranış şeklinin ne olabileceğini açıklamaktadır.

Gümüş'e (2016, 1225) göre basiretli tacir ölçütü, tacirin ticari faaliyetleri bakımından objektifleştirilmiş bir ölçüyü, "bir tacirin ticari faaliyet alanına özgü ortalama davranışı veya hareket tarzını" esas almaktadır. Dolayısıyla tacirin ticari faaliyetine özgü ortalama tacirin yetenek ve niteliklerinin altındaki her özensiz davranışı "basiretli işadamı gibi hareket etme ölçüsünün" altında kalacaktır.

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi, basiretli tacir ilkesini sözleşmenin imzası, ifası ve feshi aşamalarının hepsinde gözetilmesi gereken bir ilke olduğunu açıkladıktan sonra, basiretli tacir ilkesini dürüstlük

² Basiret, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, gerçekleri yanılmadan görebilme yeteneği, uzağı görüş, sezis, anlayış, kavrayış, sağgörü, vizyon kavramlarıyla açıklanmaktadır.

kuralı ile birlikte değerlendirmiş, sırf başkalarını zarara sokacak şekilde bir kullanım olmaması hasebiyle de sözleşme özgürlüğü ve ahde vefa ilkesi lehinde karar vermiştir (Kara, 2017: 2151).

Ancak Türk yargı pratiğinde, sözleşme, tarafların anayasası olmasına ve ticaret hukuku bakımından da sözleşme özgürlüğünün daha katı bir şekilde tanınması gerekmesine karşın, hemen hemen her olayda yargıçların ticari sözleşmelere müdahale ettiği görülmektedir (Kara, 2017: 2153). Dolayısıyla iş hayatındaki bu şekildeki müdahale örneklerinin kaldırılabilmesi için sistemde kapsayıcı düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Sistemde yeniden yapılandırmaya acil ihtiyacın konuşulduğu bugünlerde, ekonomideki mikro unsurların temel sorunlarına, iş ve yatırım ortamının güvenli bir şekilde işleyişine imkân sağlayacak yasal düzenlemelerle neşter vurularak başlanmalıdır. Zira bu konudaki ihtiyacın ne olduğu konusuna güzel bir tespit Kara (2017: 2154-2155) çalışmasında şu şekilde yapılmıştır. Sözleşme özgürlüğünü sınırlama yetkisi anayasamızca sadece yasamaya verilmesine ve bu yetkinin de hakkın özüne dokunmaksızın kullanılmasının düzenlenmesine karşın, söz konusu yetkinin yargı tarafından sıklıkla kullanıldığı, böylelikle yasama fonksiyonunun gaspı anlamına gelecek nitelikteki bir uygulamayı içselleştirdiği anlaşılmaktadır. Açıktır ki bu tutum, hukuktan veya bir hukuk devletinden bahsedebilmek için varlığına ihtiyaç duyulan hukuki güvenlik ve hukuki öngörülebilirlik hakkı gibi en temel ilkelerin de ihlali anlamına gelmektedir. Nitekim bu tutumun ticaretteki negatif etkileri Amerikan ticari yaşamında görülmüş olduğundan Amerikalı hukukçular, Amerikalı iş adamları için güvenli bir hukuki atmosferi ve öngörülebilirliği temin maksadıyla UCC (American Uniform Commercial Code/Amerikan Ticaret Kanunu) hazırlanmış bulunmaktadır.

Türk yargı uygulamasında yer alan bu şekildeki olumsuzlukların aşılabilmesi için de Kara (2017, 2155) çalışmasında şu öneriye değinmiştir: TTK m.18/2 “Her tacirin, ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi gerekir. Ayrıca tacirler arası işlerde taraflar, basiretli iş adamı standardını anlaşma ile de belirleyebilir.” düzenlemesine bu yönde bir hüküm eklemek suretiyle Türk tacirlere de bu imkân tanınabilir. Böylelikle teknikte, ticarete yaşanan değişimlere ve toplumdaki gelişmelere TTK’nın da hızla uyum sağlaması kolaylaştırılmış olur.

Bu şekildeki yapısal düzenlemeler ve uygulamalarından da taviz verilmemesi durumunda, basiretli tacir, bilmediğini ileri sürerek sorumluluktan kurtulamaz. Bu yüzden faaliyet alanıyla ilgili her konuda, sıradan bir insandan çok fazla bilgi ve tecrübeye sahip olması gerektiği için tüm önlemleri almalıdır. Karşı karşıya kalacağı riskleri yönetebilmek için hem bilgiye sahip olmalı hem de yöntemleri uygulayabilmelidir. Eğer bu nitelikler kendisinde yeterli değilse bu tecrübelerle sahip kişileri istihdam etmek veya bu hizmetleri veren kurumlardan satın almak zorundadır. Kısacası TTK’da yer alan basiretli tacir kavramı, iş hayatının gerektirdiği bilgilere ve sorumluluklara sahip olmayı gerektirir. Tabii ki bu kültürün, bilincin oluşması dolayısıyla ekonominin işleyişinde etkinliğin artırılması için gerekli yasal altyapı ve bağımsız düzenleyici kurumların oluşturulması gerekmektedir.

4. EKONOMİNİN İŞLEYİŞİNDE YASAL ALTYAPI VE BAĞIMSIZ DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN ÖNEMİ

Minsky'e (2008: 7-8) göre iktisat politikası, kurumların tasarımının yanı sıra onun içindeki operasyonlarla da ilgilenmelidir. Kurumlar hem yasal hem de evrimsel süreçlerin sonucu oluşur. Kurumların yasal altyapısı hazırlandıktan sonra, sistemler kendi başlarına ve pazar süreçlerine tepki vererek gelişirler. Minsky'nin bu tespitleri, sürekli değişim ve rekabetin yaşandığı küresel ticaret sisteminde, hukuki güvenlik ve hukuki öngörülebilirlik altında çalışacak kurumlara ihtiyaca işaret etmektedir ki böyle bir yapının olduğu ekonomik sistemlerin başarılı olduğu görülmektedir. Bunun için de öncelikle mevzuat düzenlemelerine ve bunları uygulayacak düzenleyici ve denetleyici kurumların bağımsızlığının sağlanmasına ihtiyaç vardır. Aksi bir durum yani hukuka güvensizlik ve öngörülemezlik durumunda ekonomik yapı olumsuz etkilenecektir.

Bu yapıyı düzeltmek için Kara'ya (2017: 2156) göre de daha basit, daha açık, daha iyi bir kural temelinde güven ortamı yaratmak, dürüstlük ilkesini korumak, hem mahkemede hem de mahkeme dışında çok daha öngörülebilir ve tatmin edici bir ticaret hukuku yaratmak, kanunla ulaşılmak istenen hedef olmuştur. Bu hedeflerle de Amerikan Ticaret Kanunu olan UCC yaratılmıştır. UCC'nin yürürlüğe girmesi ve Amerika'nın dünya ticaretinde bugün itibarıyla geldiği seviye kanunun ve uygulamanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Amerikan Ticaret Kanunu ile elde edinilen bu sonuçlar, Türkiye'nin de ihtiyacının adresini göstermektedir.

5. SOSYAL PİYASA EKONOMİSİ UYGULAMALARI KAPSAMINDA PİYASALARIN DÜZENLENMESİ: MİTTELSTAND ÖRNEĞİ

Rekabet ekonomisi temeline dayalı olan Sosyal Piyasa Ekonomisi uygulamaları hem özgür girişimciliği teşvik edebilmeli hem de onların faaliyetlerinin güvence altına alınmasını sağlayacak düzenlemelere de sahip olmalıdır. Yani piyasa ekonomisi kurallarını düzenleyen ve denetleyen kurumların inşası ve işletilebilmesi gerekmektedir. Kama'ya (2011: 183) göre yazılı olsun olmasın belirsizliği azaltan, istikrarı sağlayan ve bireylerin davranışlarını düzenleyen her türden kuralı kurum olarak nitelendirmemiz mümkündür.

Kurum kültürünün geliştiği Almanya ve sahip olduğu Mittelstand³ işletmeleri benzersiz motivasyon, başarı ve sosyal sorumluluk harmanı ile ülkenin başarılı ekonomik modelini temsil

³ Her ne kadar Mittelstand işletmeleri KOBİ'ler olarak algılsa da Alman Mittelstand Araştırma Enstitüsüne (IfM) göre Mittelstand ve KOBİ kavramları eşanlamlı değildir. IfM Mittelstand kavramını sahipliğin ve yönetimin bütünlüğü olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin Mittelstand olarak sayılması için onun büyüklüğü belirleyici değildir, nitel özellikleri daha fazla öneme sahiptir.

Buna göre sahiplik ve yönetim bütünlüğü,

- Girişimcinin şirket üzerinde önemli kişisel etkiye sahip olmasını,
- Girişimcilik riskini taşımasını,

- Şirketin kendi geçimini güvence altına almasını kapsamaktadır (Bkz.: Institut für Mittelstandsforschung).

Dolayısıyla Mittelstand işletmelerinde öne çıkan nokta stratejik kararların şirket sahibi tarafından verilmesi olduğundan, IfM'ye göre bütün Mittelstand işletmeleri mutlaka KOBİ olmak zorunda değildir. Bu nedenle de IfM'nin KOBİ tanımı Avrupa Birliği'nin tanımından daha kapsamlıdır.

etmektedir. Büyüme, istihdam ve inovasyon konusunda azımsanmayacak büyüklükteki katkıları nedeniyle aynı zamanda Almanya'nın motoru olarak da tanımlanmaktadır. Özellikle Almanya'daki küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri, mülkiyet, sorumluluk ve yönetim birliğini birleştiren kurum kültürünü temsil etmektedir. Mittelstand işletmeleri kısa vadeli değil, nesiller boyu ayakta kalmaya yönelik düşünmektedirler. Çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri ile uzun vadeli ilişkilerden kendi güçlerini geliştirirler. Geleneksel olarak güçlü bölgesel kökleri ve belirgin girişimcilik sorumluluğu, Mittelstand işletmelerini Almanya'nın sosyal piyasa ekonomisinin temel dayanağı haline getirmektedir. Sosyal piyasa ekonomisi terimi ise, Alman ekonomisinin ve toplumun birbirine bağımlı olduğu inancını yansıtmaktadır. Dolayısıyla Almanya'da bir işletme hem ekonomi hem de daha dolaylı olarak toplum için istikrarlı bir düzen sağlama sorumluluğuna sahiptir. Bu da ekonomik sistemin bir bütün olarak esnekliğini ve duyarlılığını arttırmaktadır.

5.1. Mittelstand İşletmelerinin Özellikleri ve Başarı Nedenleri

Mittelstand işletmelerinin sahip oldukları özellikler, aynı zamanda onların başarılı olmasının temelinde yatan nedenlerdir. Dolayısıyla burada ikisi de aynı anda kısaca verilmeye çalışılacaktır:

- Mittelstand işletmelerinin neredeyse tamamı aile işletmesidir ve üstelik bunların çoğu 3.-5. nesil aile mülkiyeti ve kontrolü altındadır.

- İşletmenin yönetimi sahibinin kendisinde veya aile bireylerinde olması, kısa vadeli kâr elde etmek yerine uzun süreli varlığını sürdürmesi işletmenin faaliyetlerini belirlemektedir. Bu nedenle iş politikaları özellikle uzun vadeli.

- Yönetim ve sahiplik kararları genelde tek tarafta veya az sayıda kişinin elinde toplanması nedeniyle, daha esnek davranabilmektedirler.

- İşletme sahibi; çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri ile yakın kişisel ilişkiler içinde bulunmaktadır. İşletme sahibi aynı zamanda teknik yetkinliği olan, yani çoğunlukla fen bilimleri veya mühendislik alanında eğitim almış ya da en azından alanında mesleki eğitim olarak ustalığa ulaşmıştır. Gerektiğinde iş süreci içinde de yer almaktadır (Parella ve Hernandez, 2018: 11).

- Faaliyet gösterdikleri bölgeye bağlıdırlar ve buraya karşı sorumlu davranırlar.

Dolayısıyla Almanya'daki işletmeleri üç grup altında toplamak mümkündür. Buna göre:

1. İşletmelerin büyük çoğunluğunu da oluşturan 50 milyon Euro'nun altında ciro elde eden geleneksel KOBİ tipi Mittelstand işletmeleri
2. 50 ve 100 milyon Euro arası yıllık ciro elde eden, geleneksel KOBİ'lerden daha büyük olmalarına rağmen, Mittelstand işletmelerinin tüm özelliklerini gösterdikleri için Mittelstand işletmesi sayılanlar
3. 1 milyar Euro'dan daha yüksek cirosu olan tanınmış büyük işletmeler.

Almanya'nın ihracatının arkasındaki büyük gücü ikinci gruptaki Mittelstand işletmeleri oluşturmaktadır (Venhor ve Meyer, 2007: 7). Diğer iki gruptaki işletmelere göre daha hızlı büyüyen bu işletmeler arasında çok sayıda dünya pazar lideri olan işletmeler yer almaktadır. Faaliyet gösterdikleri alanda küresel pazarlarda ilk üç içinde olan bu işletmelerin ürettikleri ürünler genellikle imalat sanayiinde girdi olarak kullanılan ürünler olduğundan, kamu tarafından pek tanınmamaktadır. Bu nedenle de bu Mittelstand işletmeleri "hidden champions" yani gizli şampiyonlar olarak da adlandırılmaktadır.

- Yenilikçidir, ancak sadece yeni ürünler geliştirme konusunda değil, aynı zamanda en gelişmiş iş süreçlerine ve küresel satış ve hizmet ağları kurmak için de büyük yatırımlar yapmaktadır. Bunun nedeni olarak işletme üst yönetiminde yüksek oranda mühendislerin ve bilim adamlarının bulunması gösterilebilir. Bazı Mittelstand işletmelerinin bir yılda aldığı patent sayısı, Yunanistan veya Portekiz gibi ülkelerin toplam sayısından daha fazladır.

- Sürekli yeniliğe ve AR-GE'ye yatırım yapmaları sayesinde en yüksek ürün kalitesini elde etmektedirler. Bu da küresel pazarda «Made in Germany» ibaresinin ürünün birinci sınıf olduğunun bir göstergesidir.

- Ürettikleri ürünleri ülkelerin/kişilerin ihtiyaçlarına göre uyarlamakta ve planlamadan, bakıma ve uzun vadeli hizmete kadar daha kapsamlı hizmet paketleri sunmaktadırlar.

- Almanya'da ücret düzeyinin yüksek olması işletmelerin ürettikleri ürünlerinin fiyatına da yansımaktadır. Ancak ürünlere olan talebin fiyatlara nispeten duyarsız olması nedeniyle işletmeler açısından bir rekabet dezavantajı yaratmamaktadır. Çünkü müşterilerin en çok değer verdiği şey; ürün kalitesi, müşteriyle yakın ilişki, hizmet kalitesi, çalışanların niteliği/uzmanlığı, teknolojik liderlik ve yenilikçiliktir (Parella ve Hernandez, 2018: 12).

- Hızla büyüyen ekonomilerin ihtiyaç duydukları örneğin, sanayileşme için gerekli altyapı ürünleri ile hızla büyüyen üst sınıf için kaliteli ürünler üreterek küresel pazarda rekabet avantajı yaratmaktadır.

- Mittelstand işletmeleri genellikle çokuluslu devlerle rekabet etmek yerine, niş ürünlere ve pazarlara odaklanmaktadır. Bu niş pazarlarında birçok Mittelstand işletmesi dünya lideri olarak faaliyetini sürdürmektedir.

- Mittelstand işletmeleri, özellikle özsermaye ve banka kredileri olmak üzere sağlam finansman modellerine dayanmaktadır. İşletmeler, devamlı olarak birlikte çalıştığı yerel ticari bankalar olan Hausbank'tan kredi almayı tercih etmektedir. Çünkü banka işletmeyi ve sahibini yakından tanıdığından, karşılıklı güven oluşmaktadır. Karşılıklı çıkar ve güven prensibine dayanan bu sistemde işletme daha uygun kredi alırken, banka da geri ödememe riskini minimize etmektedir (Erkan vd., 2014: 45).

- Mittelstand işletmelerine, Ar-Ge, kalifiye eleman açığı, dış ticaret ve yatırım, finansman ihtiyaçları, girişimcilik ve şirket devirleri gibi önemli konularda hükümet desteği sağlanmaktadır. Bu destekler çoğunlukla işletmelerin üye oldukları odalar aracılığıyla yürütülmektedir (Erkan vd., 2014: 39).

- İşletmelerin kendi içsel güçlü yanları dışında küresel başarıya katkıda bulunan önemli bir faktör de ülke genelinde sayısız endüstri kümesinin bulunmasıdır. Yeni fikirler, en iyi kümelerde, yani işletmelerin, araştırma kurumlarının, üniversitelerin ve önemli müşterilerinin yoğunlaştığı yerlerde ortaya çıkmaktadır (Simon, 2012). Belirli bir alanda birbirine bağlı işletmelerin, tedarikçilerin ve ilişkili

kurumların coğrafi bir yoğunluğu olması birbirleri ile rekabet eden işletmelerin verimliliğini artırmaktadır (Herr ve Nettekoven, 2017: 11). Endüstri kümeleri içinde yer alan işletmeler hem gelişmiş altyapıdan hem de üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile yapılan işbirliğinden faydalanmaktadır. Çok sayıda üniversite ve Max Planck Topluluğu, Fraunhofer Enstitüsü, Leibnitz Topluluğu ve Helmholtz Derneği gibi çok sayıda üniversite dışı araştırma enstitülerinin olması, Mittelstand işletmelerinin Ar-Ge faaliyetlerini arttırmalarına ve ortak projeler yürütmelerine olanak sağlamaktadır.

- Buna karşılık aynı alanda faaliyet göstermeyen dolayısıyla aynı endüstri kümesinde olmayan ama yakın çevrede bulunan birçok işletme küresel pazarda lider konumuna ulaşmıştır. Bunun nedeni ise aynı bölgedeki Mittelstand işletmeleri aralarında oluşan sosyal ağıdır. Bu sosyal ağ sayesinde girişimciler başarılı birini takip etmek, aynı başarıya ulaşmak için gerekli ilham ve motivasyonu elde etmektedirler.

- Mittelstand işletmelerinin neredeyse hepsi güçlü ve aktif ticaret birliklerine üyedir. Bu, son derece uzmanlaşmış küçük işletmelerin esnekliğini ve yenilikçiliğini, bölgesel kurumlar tarafından sağlanan stratejik koordinasyonla birleştirmelerine olanak sağlamaktadır ve böylece sistem bir bütün olarak yeni pazar koşullarına hızla uyum sağlamaktadır (Parella ve Hernandez, 2018: 13).

5.2. Mittelstand İşletmelerinde Finansman

Mittelstand işletmeleri finansmanlarını ağırlıklı olarak öz sermaye ve banka kredileri ile sağlamaktadır. Bu işletmelerin toplam finansman içinde öz kaynaklarının payı 2017'de yaklaşık %51 iken, banka kredilerinin payı ise %31'dir (Schwartz, 2018: 15).

Almanya; özel bankalar, kamu tasarruf bankaları ve kooperatif bankaları olmak üzere üç tür finansal kuruluştan oluşan banka tabanlı bir finansal sisteme sahiptir. Sadece coğrafi bölgelerindeki yerel işletmeler ve hanehalklarına kredi vermelerine izin verilen ve yerel ekonomiyi destekleme zorunluluğu olan kamu tasarruf bankaları ile kooperatif bankaları kâr odaklı çalışmamaktadır.

Mittelstand işletmeleri, bankalar ve işletmeler arasında yakın bağların olduğu Hausbank olarak adlandırılan bu yerel bankalar ile çalışmaktadır. Dolayısıyla banka yöneticileri işletme sahibini tanımaktadır. Böyle bir sistem Mittelstand işletmelerine düşük faiz oranları ile uzun ve kısa vadeli kredilere erişimi kolaylaştırmaktadır. Almanya'daki bu ilişkilere dayalı kredi verme olgusu, asimetrik bilginin azaltılmasında ve kredi faiz oranlarının düşürülmesinde önemli bir faktördür. Bu da küçük işletmeler ve özellikle yüksek Ar-Ge harcamaları olan işletmelerin bu bankaları tercih etmelerine neden olmaktadır. Ancak bankaların işletmelerin karar süreçlerine yoğun katılımlarının olmasının bir yan etkisi olarak, işletmeler bankalara karşı bağımsızlıklarını korumak amacıyla yüksek oranda iç finansmanı tercih etmektedir (Herr ve Nettekoven, 2017: 9). 2016 yılı verilerine göre ise Mittelstand işletmelerinin %63'ü finansmanda sadece öz kaynak kullanmayı tercih etmiştir (Gersternberger, 2018: 1).

Alman Yatırım Bankası KfW banka grubu içinde yer alan KfW Mittelstandsbank ise, Mittelstand işletmelerine finansman desteği dışında ayrıca danışmanlık hizmeti de sunmaktadır. KfW kredilendirme sürecinde müşteri ile doğrudan temasa geçmemektedir. Bunun yerine KfW, sermaye piyasasından ya da kamusal bankalardan sağladığı fonları Hausbank aracılığı ile müşterilerine aktarmaktadır (Erkan vd., 2014: 45). KfW Mittelstandsbank'ın destek programı üç alandan oluşmaktadır. “Yabancı Sermaye” alanı, hem uzun vadeli ve düşük faizli yatırım kredilerini hem de uygun şartlarda sunulan kısa vadeli işletme sermayesi kredilerini içermektedir. “Mezzanine-finansman” alanı ise, borçlanan tarafın herhangi bir teminat vermek zorunda olmaması özelliği ile karakterize edilen, sermaye benzeri kredileri sunmaktadır. “Özsermaye finansman” alanı da işletme riskini karşılayan özsermayenin temin edilmesini içermektedir. Finansal yardımın temel unsuru uzun vadeli düşük faizli kredilerdir. Hatta bazı durumlarda ilk yıllarda geri ödemesiz olduklarından, borçlanan tarafın yükünü de azaltmaktadır. Kamu tarafından finanse edilen bu programda uygulanan düşük faiz oranı, bütçe fonlarından, borçluya devredilen KfW'nin refinansman avantajından, düşük idari maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde kâr maksimizasyon hedefi ile çalışmaması da faizlerin düşük tutulmasına neden olmaktadır (Adenauer vd., 2007: 41).

Bunun dışında KfW Mittelstandsbank girişimci sermayesi (Unternehmerkapital) adı altında yeni iş kuranlar, serbest çalışanlar ve KOBİ'lere uzun vadeli sermaye benzeri krediler sunmaktadır. Bu krediler, işletmenin diğer alacaklıları için bir koruma işlevi sağlamaktadır. Çünkü işletmenin iflası durumunda ancak diğer alacaklılar borçlarını tahsil ettikten sonra, borçlu krediyi geri ödemek zorunda olmaktadır. Kural olarak, girişim sermayesi için işletmeden teminat istenmemektedir. Girişimcinin kendisi, kredinin geri ödenmesinde nihai borçlu olarak şahsen sorumlu olmaktadır.

Güçlü Mittelstand endüstri kümelerinin bulunduğu Bavyera eyaletinde faaliyette bulunan Bavyera İş Geliştirme Bankası'nın (LfA Förderbank Bayern) hedef grubu da Bavyera'daki Mittelstand işletmeleri ve girişimcilerdir. Görevi; kuruluş, büyüme, inovasyon, çevre koruması ve istikrar için işletmelere finansman sağlamak olan bu banka, finansman kaynağını para ve sermaye piyasasında piyasa koşullarında tahvil ihraç ederek elde etmektedir (Erkan vd., 2014: 47).

6. BASİRETLİ TACİR KAVRAMININ TAMAMLAYICILARI HAKKINDA TÜRKİYE İÇİN ÖNERİLER

Mittelstand işletme örneğinde görüldüğü gibi iş hayatındaki faaliyetlerin yürütülebilmesinde basiretli olmak kadar ekosistemin de gerekli altyapıları kurması ve destekleri vermesi gerekmektedir. Yani toplumdaki kötü örneklerin bulaşıcılık etkisinin kaldırılabilmesi, iyilerin egemen olabilmesi için de sistemselsel, kapsayıcı, tamamlayıcı düzenlemelere de ihtiyaç vardır.

6.1. Piyasaların Bağımsız Düzenleyici Denetleyici Kurumlarca Yönetilmesi

Türkiye’de özellikle 1990’lı yılların sonlarında hız kazanan özelleştirme faaliyetleri sonucunda, devletin ekonomideki payının azalmasıyla, piyasaların düzenlenmesi ve denetlenmesi önem kazanmıştır. Bu teoriye göre de piyasaların kamu müdahalesinden kurtarılarak, haksız rekabet yaratıcı etkilerin ortadan kaldırılmasını sağlayacak; oyunun kurallarını koyacak ve denetleyecek disipline edilmiş bir piyasa için bağımsız düzenleyici ve denetleyici kurumlara ihtiyaç vardır. Çünkü kurumsallaşmış profesyonel anlayışa sahip bu yapılar sayesinde; popülist anlayışın olmadığı, günü birlik kararların alınıp verilmediği, hesabı verilebilen politikalar uygulanabilir. Acemoğlu ve Robinson’a (2016: 407) göre de mülkiyet haklarını hayata geçiren, eşit rekabet şartları sağlayan ve yeni teknoloji ve becerilere yatırım yapmayı teşvik eden kapsayıcı ekonomik kurumlar gereklidir. Aksi durumda Rodrick’e (2014: 41) göre piyasalar, katılımcıların yolsuzluk ya da rekabet karşıtı davranışlar içerisine girmesi ile çökebilir. North’a (2010: 9) göre de kurumlar, bir toplumda oynanan oyunun kurallarıdır. Daha formel bir anlatımla, insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalardır. North’a (2010: 9) göre de kurumlar, bir toplumda oynanan oyunun kurallarıdır. Daha formel bir anlatımla, insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalardır. Sonuç olarak; kurumlar, insanlar arasındaki bu etkileşimi teşvik ederek belli bir yapı kazandırır. Teşvik; siyasi, ekonomik veya toplumsal olabilir. Kurumsal değişim, zaman içinde toplumların nasıl evrimleştiğini belirler; bu yüzden de, tarihsel değişimi anlamının anahtarını oluşturur.

Bunun için yasal düzenlemeler yanında, bağımsız düzenleyici ve denetleyici kurumlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Arslan’a (2011, 167) göre bu kurumların amacı, icra ettiği alanlarda düzenleme yapmak, piyasa aktörlerinin piyasa kurallarına uygun faaliyette bulunup bulunmadığını kontrol etmek, uygun olmayan bir durumla karşılaşıldığında yaptırımlar uygulamak, uyuşmazlıkların çözümünde ise arabuluculuk ve hakemlik yapmak, araştırma, geliştirme ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır. Er (2011: 324) çalışmasına göre de ekonomide önemli aracılık fonksiyonu yanında yapısal olarak kırılabilir olan ve bilgi asimetrisinin etkisi ile piyasa başarısızlıklarının kolayca yaşanarak, krize dönüştüğü finansal piyasaların kamu tarafından düzenlenmiş bir yapıda ve yine kamunun gözetiminde/denetiminde faaliyetlerini yürütmesi tüm dünyada yaygınlık kazanan ve uygulanan bir model olmuştur.

Türkiye’de de finans sektöründe önemli payı olan bankacılık sistemini düzenleyen ve denetleyen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) başarılı bir yapı olmuştur. Dolayısıyla başarılı BDDK uygulamaları, üretimden tüketime olan tüm süreçleri kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Kısacası üretim süreçlerini düzenleyen ve denetleyen kalite yönetim sistemlerinin kurulmasını; mülkiyet haklarının tanınmasını ve korunmasını sağlayacak bağımsız düzenleyici otoriteler oluşturulmalıdır. Esener, Biber ve Darıcı’nın (2017: 364) çalışmalarına göre de ülkelerin istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirebilmesi için mülkiyet haklarının korunması, etkin işleyen bürokratik yapı, yolsuzluğun önlenmesi, ekonomik özgürlük ve gelişmiş bir demokrasinin varlığı gibi temel kurumların var olması önemli görülmektedir.

Özetle bu yapıların ve güzel bir örneği olan bağımsız düzenleyici ve denetleyici kurumların, yasayla verilmiş uzun vadeli amaçlara yönelik aldığı kararlar, sonuçta yanlış uygulamalar içerse de, kurul yöneticileri hesabını verme sorumluluğuyla karşı karşıya kalacağı için denetime tabidir ki bu da tüm taraflara güven verecektir. Akçaoğlu'na (2019) göre de güven değer yaratır. İnsan toplumu değer yaratırken organize olmak zorundadır. Dolayısıyla karşınızdakine güvenebilmeniz daha büyük değer yaratabilmeniz bakımından önem taşımaktadır.

6.2. Kayıt Dışı Ekonominin Önlenmesi

Bir ekonomide kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin varlığı ve milli gelir içindeki payının giderek artması şüphesiz bazı olumsuz ekonomik sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçların en başında vergi tahsilâtındaki azalış gelmektedir. Bu yüzden ekonomiyi kayıt altına almanın amacı vergi toplanması ve suç kaynaklı iktisadi faaliyetlerin denetim altında alınmasıdır. Fakat ne yapılırsa yapılsın bunun tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Diğer taraftan sağlıklı bir vergi kontrol sisteminin olmadığı bir ortamda vergi kaçakçılığı önlemez.

Kayıt dışındaki ekonomik faaliyetleri yürüten işletmelerin egemen olduğu ekosistemler, kayıt altında olanlar için haksız bir rekabete yol açmaktadır ki, birçok mükellef de haksız rekabetten korunabilmek için fırsat buldukça kayıt dışına yönelmektedir. Bu yüzden basiretli tacir davranışının egemen olması için önemli bir nokta da işletme sahiplerinin faaliyetlerini çok kolay tasfiye edip başka şirketlerde gölge kurucu veya yönetici pozisyonlarda yer almamasını sağlayacak düzenlemelere acilen yer verilmesinin gerekliliğidir. Çünkü hem “vergi alma, borç al” yaklaşımının sürdürülebilirliği zorlaşmıştır hem de adil bir ekosistem sayesinde basiretli davranış da teşvik edilmiş olacaktır. Bu iki durumun birbirini destekleyeceği veya engelleyeceği kesindir.

6.3. İşletmelerin Kuruluş İzinlerinin Düzenlemesi ve Faaliyetlerinin Denetimi

İşletmelerin başarısızlığının önlenmesi için ilk olarak yapılması gereken başarısızlığın nedenlerinin belirlenmesidir. İşletmeler çok farklı nedenlerden dolayı sıkıntıya düşme, finansal başarısızlık, borçlarını ödeyememe ve iflas gibi durumlarla karşılaşabilirler (Kılıç ve Seyrek, 2012: 12).

Takan'a (2001: 449) göre başarısızlık nedenleri; çevresel koşullar, işletmenin faaliyetini etkileyen ekonomik faktörler, hükümet kararları, teknolojik değişimler gibi işletme dışından kaynaklanan koşullardan oluşur. İşletme içinden kaynaklanan en önemli neden tabii ki yönetim hatalarıdır. İşletmelerin başarısızlığının temelinde yönetim hataları en önemli faktör olduğuna göre şirketin kuruluşunda ilk olarak yönetim becerisi ve finansal sermayesinin yeterliliği sorgulanır. Bunlar yeterli ise sonrasında da o işletmeye bölgenin, pazarın ihtiyacının olup olmadığına göre faaliyet izni verilir. Bu sorgulamadaki amaç, faaliyet izni verilecek işletmelerin hem makro hem de mikro ölçekte kayıpların ve kayıt dışı faaliyetlerin oluşmasına ortam hazırlamamasını sağlamak olmalıdır.

Bu olumsuzlukların yaşanmaması için şirket kuruluşlarına izin verecek otoritenin, bağımsız düzenleyici ve denetleyici kurumların çalışmasında olduğu gibi tüm tarafları kapsayacak şekilde bir komisyondan oluşması sağlanmalıdır. Yazıcı ve Yazıcı (2017: 23) çalışmasına göre, Ticaret Odalarında ve/veya Ticaret Sicil Müdürlüklerinde oluşturulabilecek bu komisyon, şirket kuruluş işlemlerine karar verirken kurumsallaşmanın temelini atıyor olma bilinciyle çalışmalıdır. Komisyonda, Rekabet Kurumu'ndan, TÜRKAK'dan (Türk Akreditasyon Kurumu), Vergi Dairesinden, Ticaret Odası İlgili Meslek Komitesi'nden, Tüketiciyi Koruma Derneği'nden temsilciler olması kurumsallaşma anlamında önemli bir adım olacaktır. Bu ortak çalışma, kurumsallaşmanın ulusal çapta gerçekleşmesi, yönetiminde başarı sağlanabilmesi için güzel bir örnek olacaktır.

Yerel ölçekteki bu komisyon yanında ulusal ölçekte de Reel Sektör İstikrar Kurulu şeklinde bir üst kurul oluşturulabilir. Bu kurul, her sektördeki arz ve talep koşullarını inceleyerek politikaların, planlamaların yapılmasını sağlayacak kapasiteye sahip basiretli çalışanlarla donatılmalıdır. Bu kurulda yukarıdaki komisyonda yer alabilecek kurum temsilcilerinin ulusal ölçekte olanları da bulunabilir. Kurulun çalışması da diğer bağımsız düzenleyici ve denetleyici yapılarda olduğu gibi bağımsız ama hesap verebilir bir yapıya sahip olmalıdır.

Bu kurul bünyesinde kurulacak ilgili alt komisyonlar, sonraki alt başlıklardaki öneriler ışığında kurulacak yapılar sayesinde, işletmelerin taşıdıkları riskleri erken teşhis ederek, önlemlerin alınmasını sağlayabilecek düzenlemeleri tesis etmeli ve işletmelidir. Bu düzenlemelerdeki yaklaşım veya yeniden yapılandırma programları moda bir kavram olmamalı kurumsal bir yapıya kavuşturulmalıdır. Zira iktisadî hayatın konjonktür hareketleri önlenemeyeceğine göre bunların dalga boyları küçültülebilir. Bunun için de Reel Sektör İstikrar Kurulu önerisinde olduğu gibi, işletmelerin devamlı gözetlenmesini sağlayacak bağımsız düzenleyici ve denetleyici yapıların kurulması ve çalıştırılması gerekir. Çünkü ülke ekonomisinde biriken sorunların çözülmesi için kurumsal hafıza korunarak, yapısal dönüşümün gerçekleşmesini sağlayacak programların devreye alınması ve eksikliklerini sürekli revize edecek yaklaşımların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Yap-boz yaklaşımlarıyla kurumsal hafıza yok edilmemelidir.

6.4. İşletmelerin Bağımsız Dış Denetime Tabi Tutulması

İşletmelerin kurumsallaşmadaki zayıflıkları⁴, ekonomik krizin nedeni veya hızlandırıcısı olduğu söylenebilir. Çünkü bu zayıflıkların temelinde başarı faktörlerinin muğlak ve ölçüsüz tanımlanması ve

⁴ Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için tüm kurumlarda beşeri sermaye çok önemli bir faktördür. Çünkü hem makroekonomik hem de mikroekonomik göstergeleri, sinyalleri okuma kapasitesine sahip olmak yani basiretli tacir olabilmek herkes için mümkün olmayacağına göre farklı yeteneklere sahip olan yöneticileri istihdam etmek gerekecektir. Bu da yetmeyecektir. Çünkü işletmelerde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin başarılı olabilmesi için en önemli şart, pay sahipleri ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki ayrımın ortaya konulabilmesidir. Başka bir ifadeyle şirkette pay sahibi olmak, yönetimde olmayı gerektirmez. Fakat Türkiye'de kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi önündeki en önemli engel, yönetim kurulunun oluşum kriterlerinin, objektiflikten uzak sübjektif olmasıdır. Zira yönetim kurulları, kurumların en üst düzeydeki karar alma ve icra organıdır. Bu kurulda çalışma niteliği olmayan basiretsiz pay sahiplerinin yönetim kurulu üyesi olması, hem kurumsallaşamamaya hem de şirket başarısızlıklarına daha kolay sebep olabilecektir.

bu ölçüsüz hedeflere ulaşmak için ölçülemeyen ve yönetilemeyen risklerin alınması vardır. Bu yüzden işletmelerde kurumsallaşmanın temeli, şirketlerin bağımsız dış denetime tabi tutulmasıyla atılabilecektir. Bunu başaramayıp iflas aşamasına gelen işletmelerdeki yeniden yapılandırma aşamalarında da, bağımsız dış denetim ve kurumsallaşma süreçleri esas alınmalıdır. Zira Türkiye’de son dönemlerde finansal başarısızlığa uğramış işletmelerin sayısındaki artış ülke kaynaklarının iyi kullanılmadığının önemli bir göstergesidir. Bunun önlenmesi için işletmelerin faaliyet süreçlerinin bağımsız dış denetime tabi olması sağlanmalı, devlet teşvikleri de dış denetime açık olanlara verilmelidir. Çünkü Karacan ve Savcı’ya (2011: 44) göre yetersiz yöneticilerin muhasebe bilgi sistemine gereken önemi vermemeleri, işletme yönetiminin planlamasını, kontrolünü ve değerlemesini iyi yapmamaları, üstesinden gelinemeyecek projelere eğilimli olmaları işletmeleri mali başarısızlığa iten etmenlerdendir. Bu olumsuzluklar, işletmelerde bağımsız dış denetimlerin sürekli yapılmasını gerektirmektedir. Yapılan denetimlerden alınacak raporlar da, (öneri olarak verilen) Reel Sektör İstikrar Kurulu bünyesinde kurulacak bölgesel alt komisyonların aşağıdaki amaçlarına da hizmet edebilir:

- İşletmelerin bilanço kontrolleri, sadece vergi muhasebesi boyutuyla değil yönetim muhasebesi bakışıyla da yapılmalıdır. Örneğin üst üste iki yıl kâr düşüklüğü gösteren ve/veya zarar eden bir firmanın faaliyetlerinin denetlenmesi, karşılıklı görüşülerek önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Mümkünse yeniden yapılandırma faaliyetleri devreye alınmalı, değilse iflasına karar verilmelidir.

- Bu denetimlerin sürekli yapılacağı ve firma bilançolarının her an kontrole tabi olacağı beklentisi, işletmelerin kasasıyla patronların kasasının ayrılması gerekliliğini sağlayabilecektir. Bu da şirketin içinin kolay bir şekilde boşaltılmamasına bir nebze destek verecektir. Bu bakış açısına ilave olarak, Samaritan ikilemi yaşanmaması için işletmelerin sık sık af olacak beklentisi de kırılmalıdır. Basiretsiz tacir davranışı teşvik edilmemelidir.

- Devlet tarafından verilecek teşviklerde öncelik kurumsallaşma adımlarını atanlara, şirket faaliyetlerini dış denetimlere tabi tutanlara verilmelidir.

- Yukarıdaki süreçlerin tavizsiz uygulanacağı duyurusundan sonra, ilgili sanayi/ticaret odası gibi meslek örgütleri de üyelerine bu konularda gerekli danışmanlık, eğitim hizmetleri verebilmesi sağlanmalıdır.

- Öneri olarak verilen üst kurul bünyesindeki bölgesel alt komisyonlar, ticari sicil kayıtlarını konsolide edecek bir yetkiye de sahip olmalıdır. Böylece tüm gerçek veya tüzel kişilerin ticari faaliyetlerinden kaynaklanan ödül ve cezalarının takibi tek bir yerden yapılabilirdir. Bu da hem kayıt dışı ve yasa dışı faaliyetlerin kontrol edilebilmesini hem de sözde temiz sayfa açarak geçmiş hataları gizleyen kötü niyetli basiretsiz gerçek veya tüzel kişilerin sisteme girmesini önleyebilir.

6.5. Uluslararası Standartlara Uyumun Artırılması

Gelişmiş ekonomilere veya evrensel markaların başarılarına baktığımızda görülen gerçek, küresel ekonomik rekabetteki savaşları kazananlar, tüm kalite sistemlerini etkileyen ve alt yapısını oluşturan disiplinlerdeki farklılıkları görenler ve insan kaynağını buna göre şekillendirenlerdir. Bu temel bakış açısı ile ekonomik birimlerin tüm süreçleri, işletme körlüğü riskine karşı hem üretim hem de idari anlamdaki uluslararası standartların gerektirdiği dış denetimlere tabi tutulmalıdır. Kısacası üretim süreçlerini düzenleyen ve denetleyen kalite yönetim sistemleri kurulmalı; idari anlamda da yetkili kuruluş veya kişilerin yapacağı bağımsız dış denetime açık olmaları sağlanmalıdır. Bunun için de dış denetime tabi olma, verilecek teşviklerin ön koşulu olmalıdır.

İşletmelerin dış denetim süreçlerinden geçmiş olması hem kayıt dışı ekonomiyi hem de işletmelerin maruz kalacağı başarısızlıkları önleyebilecektir. Kısacası yetkilendirilmiş kişilerce yapılan ve rapora bağlanan işletme faaliyetlerindeki başarısızlık sinyallerine zamanında müdahaleler yapılarak, gerekli önlemler alınabilecektir.

6.6. İşletmelerin Finansal Başarısızlığında Mali Sistemin Etkisi ve Öneriler

Türkiye’de bağımsız düzenleyici ve denetleyici kurumların, öncelikle finans sektöründe oluşturulması güzel bir başlangıç olmuştur. Fakat burada edinilen tecrübelerin devamı ve ekonominin her alanına yayılması da gerekmektedir. Şöyle ki, finansal piyasaların BDDK gözetimindeki etkin kaynak tahsisi hem finansal hem de onun etkisi altında olan reel piyasanın başarısını artıracaktır. Çünkü finansal sistemin, reel sektöre yönelik etkin kaynak aktarma kapasitesi sayesinde firmalar, ölçek ekonomisinin gerektirdiği yeni sermaye yatırımlarını yapabilecektir. Böylece ulusal ve uluslararası rekabet gücüne sahip olabileceklerdir.

Korkmaz’a (2015: 61) göre de zayıf kurumsal ortamlarda banka tabanlı sistemler; tasarrufları harekete geçirmede, iyi yatırımları tespit etmede ve sağlam bir kurumsal kontrol uygulamasında daha iyidir. Bunun için sistemde özellikle kamu bankalarının haksız rekabet ve etkin olmayan kaynak dağılımına yol açacak uygulamalarına izin verilmemelidir. Bankalar kredilendirme politikalarında değişikliklere gitmelidir.

6.6.1. Bankalar Kredilendirme Politikalarında Değişikliklere Gitmeli

Bankacılık, etkin bir şekilde düzenleme ve denetlemeye en fazla ihtiyacı olan bir sektördür. Çünkü başta kredi riski olmak üzere karşı karşıya kaldığı olumsuzlukları direkt piyasaya yansıtmaktadır. Örneğin, kırılğanlığın yüksek olduğu bir ekonomideki banka bilançolarında görülecek bozulma şiddetliyse durum önce işletmelere sonrasında bankalara yansiyacaktır. Bu süreci tecrübe edinen ve yaşamak istemeyen bankaların, panik davranışlarıyla verdikleri kredileri geri çağırmaları, rotatif kredi faiz oranlarını hızlı bir şekilde yükseltmeleri işletmelerin finansal başarısızlığında bankacılık sisteminin hatasını göstermektedir. Çünkü piyasaların iyi olduğu zamanlarda bankaların verdiği kredileri geri

çağrılmaları, bu durumu öngöremeyen; aktif/pasif dengesini kuramayan işletmelerin finansal başarısızlık riskini artırmaktadır.

Bu yüzden Kocaman, Hazar ve Babuşcu'ya (2017: 787) göre ekonominin en önemli sektörü konumunda bankacılık sektörünün yapılandırma aşamasına gelmeden kredi politikaları ve kredi tahsisi konusunda özenli davranmaları ve aktif kalitesini bozabilecek nitelikteki kredi kararlarından kaçınmaları gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla reel sektörden finans sektörüne yansiyacak olumsuzluklar nedeniyle bankalarda görülecek başarısızlıklar, Boyacıoğlu, Kara ve Baykan'a (2009) göre ekonomik sistemi bir bütün olarak tehdit edecektir. Aktaş, Doğanay ve Yıldız'a (2003: 3) göre de her tahsil olunamayan kredi, gelecekte başkalarına verilecek kredi miktarında bir azalmaya yol açar.

Köylüoğlu'na (2019) göre, bankacılık sektöründe görülen bu olumsuzlukların temel nedeni; klasik bankacılık ekolünün, satış ağırlıklı bankacılık stratejisi ile yer değiştirmeye başlaması; şubelerden başlayarak, mali analiz ve krediler bölümlerinde uzmanlaşmanın zayıflaması; önceden özel bir önem verilen sektörel değerlendirme ve analizlerin arka plana atılması; kurumların vergi usul kanunu, TMS/TFRS (Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları) ve reel finansal tabloları arasındaki ilişkiyi analiz edebilecek, finansal tablolar ile faaliyet yapısı arasındaki ilintiyi kurabilecek bankacıların sayısının oransal olarak azalması şeklinde ifade edilebilir.

Bu sorunların giderilebilmesinde temel çözüm; bankaların sadece teminata bakmaması, projenin olabilirliğini de değerlendirmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle; işletmeye ortak olma gözüyle kredi tahsis edilmeli ve kullandırım sonrası durum denetlenmelidir. Diğer bir öneri de her ne kadar uzun dönemde mümkün olsa da finansal sistemdeki derinliğin artırılabilmesi için mevduat bankacılığı dışında risk paylaşımı esaslı çalışan kalkınma ve yatırım bankacılığı ile katılım bankacılığının sistemdeki payının artırılmasının gerekliliğidir. Akan'a (1996: 57) göre de Türkiye'de, geleneksel bankacılık sektörü rekabetten uzak yani oligopolist bir yapıya sahiptir.

Alkin'e (2010: 12) göre finansman ihtiyacı, artan talep karşısında ticaretin büyümesi için bir zorunluluktur. Ancak bunun sadece bankalar kanalıyla sağlanması yeterli olmaz. Geleneksel olarak içe kapanık ülkelerde şirketler kolayca el değiştirmez veya ortak almaz. Bu nedenle sermaye piyasalarının 'yükümlülük gerektirmeyen kaynak sağlama' fonksiyonu öne çıkarılarak şirketlerin halka arz yapması teşvik edilir. Gedikli ve Erdoğan'a (2016: 243) göre de katılım bankacılığı modelinin risk paylaşımı esasına dayanması, finansör ile proje arasında mutlak bir bağ kurarak, riskin paylaşılmasına ve doğal olarak da riskli varlıklardan belli başlı türev araçlarına yönelik yatırımlardan kaçınılması konusunda otomatik bir stabilizatör rolünü üstlenmesine neden olmuştur.

6.6.2. Risk Yönetiminde Sigortalılık Bilinci Geliştirilmeli

Tevfik'e (1997) göre bir varlığın riski, o varlıktan gelecekte sağlanacak verimin olası değişkenliğidir. Bu yüzden ekonomideki dalgalanmaların artıracığı risklerin yönetilebilmesi sayesinde varlıkların değer kayıpları, değişkenlikleri önlenebilecektir. Bunun için basiretli tacir olmanın temel gerekliliklerinde açıklandığı gibi uzağı görüş, anlayış özelliklerine sahip olan iş insanlarının veya yöneticilerinin bariz hatalar yapmaması için taşıdıkları riskleri de birilerine satmak anlamında sigorta bilincine de sahip olması gerekir. Fakat çeşitli nedenlerle bu bilincin oluşmadığı bir ekosistemde, buna sahip olmayan basiretsiz tacirler, hem sigorta sektöründe birikecek fonların oluşumuna hem de basiretli tüccarlara kötü örnek olarak onlardaki bilincin oluşumuna da kötü örnek olmaktadır. Cula, Hazar ve Babuscu'ya (2019: 55) göre de risk yönetiminin kademeli olarak ön plana çıktığı bankacılık sektöründe, üç büyük banka dışında, diğer bankaların en önemli risk yönetim araçlarından biri olan türev finansal araçlara ilgi göstermediği görülmektedir. Bireysel veya kurumsal seviyedeki bu yetersizlikler nedeniyle Uralcan'a (2011: 134) göre sigortalı yaşama bilinci ve kültürünün olmadığı ülkemizde, sigorta kavramını, sistemin güvenilirliğini, gerekliliğini, finans ve ekonomi dünyası içindeki hayatietini finansal eğitim ve bilişsel farkındalık faaliyetleri çerçevesinde ele almak, böylece bugün yaşanan sorunların çözümünü sağlarken, gelecekte oluşabilecek sorunların önünü almak zorunluluğu vardır. Bu da finansal okuryazarlık eğitimi, zorlama veya teşvik ile mümkün olabilecektir. Çünkü Özüdoğru ve Çetin'e (2017: 61) göre Türk toplumu bireyleri, bir olayı ancak yaşandıktan sonra gelecekteki olaylar için daha duyarlı olmakta ve buna karşı önlemler alma yolunu seçmektedir.

SONUÇ

Ekonomik yaşamda sürekli bir istikrarın sağlanması zordur. Dalgalanmalar önlenemeyeceğine göre bunların dalga boylarını küçültebilecek, aynı hataların yapılmasını önleyebilecek, iktisadi yapıların kurumsal hafızasını güçlendirebilecek kurumsallaşma faaliyetleriyle, kötü örneklerin bulaşıcılık etkisini kaldırılabilir düzenlemeler sayesinde, işletmelere yansıyan olumsuzluklar azaltılabilir. Bunun için de öncelikle ekonomide piyasaların işleyişine, yasal düzenlemelerin uygulanmasına güzel bir örnek olabilecek kapsayıcı bağımsız düzenleyici ve denetleyici yapıların kurulması ve çalıştırılması gerekmektedir. Böyle bir altyapı kapsamında kurulan sistemde tamamlayıcı unsur olarak işletmelerin gerek normal dönem faaliyetlerinde gerekse de kriz dönemlerinde, sahip ve yöneticilerinin basiretli tacir tanımlamasındaki özellikleri taşımaları için ilave düzenlemelere ihtiyaçları vardır. Zira işletme sahip ve yöneticilerinin hem makroekonomik hem de mikroekonomik göstergeleri ve sinyalleri okuma kapasitesine sahip olabilmeleri, işletme faaliyetlerinin sürekliliğinde önemlidir.

Fakat Mittelstand gibi başarılı işletme örneklerinde, sadece basiretli tacir olma gibi bireysel özelliklerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu yüzden ekosistemin etkin çalışması ve sistemde istisnai de olsa görülen kötü örneklerin toplumdaki bulaşıcılık etkisinin kaldırılabilmesi, süreçte iyi örneklerin egemen olabilmesi için kapsayıcı düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Diğer bir anlatımla, basiretli tacir yapısının egemen olmasını sağlayabilmek için tüm sektörlerde ana düzenleyici ve denetleyici yapılara önemli görevler düşmektedir. Onların yapacağı düzenlemelerin yönlendiriciliğinde, başta işletmelerin kuruluş izinlerinin verilmesi, sonrasında risk yönetim modellerinin geliştirilebilmesine yardım ve uygulanmasının teşvik ve takibinin yapılması sağlanabilmelidir. Burada da temel rehber uluslararası standartlar olmalıdır. Örneğin işletmelerin kuruluş ve operasyon süreçlerinin düzenlenmesini ve denetlenmesini sağlayacak ISO gibi standartlar, finansal sektör için kullanılan Basel düzenlemelerinin işletmelere yansıyan kısımlarının uygulanmasının teşviki, işletmelerin mali başarısızlık riskinin kontrol ve yönetiminde kullanılan ve standart hale getirilmiş finansal muhasebe ve raporlama sistemleri kurulmalı ve işletilmelidir.

Bu yaklaşımların amacı, Türkiye'de başta kamu kurumlarında, bilhassa düzenleyici denetleyici kuruluşlarda kurumsallaşma felsefesinin oluşturulmasını sağlamak olmalıdır. Özellikle kişilere bağlı olmayan bir anlayışla, tecrübelerin geçmişten geleceğe aktarılacağı ve kurumsal hafızanın sürekliliğinin sağlanacağı bir kurum kültürü bilinci oluşturulmalıdır. Bu yüzden de ulusal anlamda kurumsallaşmaya önem verildiğinin en önemli bir göstergesi olarak, düzenleyici ve denetleyici kurumların kapsayıcı bir bakışla iş yapıyor olmasının şartları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Böyle bir misyonla çalışacak bu kurumlar: Ülkenin yeniden yapılanmasında; ekonomik ve sosyal yaşama ait sistemlerin rasyonelleştirilmesinde; kurumsallaşma ilkelerinin uygulanabilmesinde; piyasa aksaklıklarının giderilebilmesinde; kayıt dışı, yasa dışı ekonomik faaliyetlerin ortadan kaldırılabilmesinde; piyasaların popülist hükümet müdahalelerinden kurtarılabilmesinde; kısacası toplumsal mükemmelliğe ulaşabilmede ve ekonomik anlamda israfın önlenbilmesinde, verimliliğin artırılabilmesinde önemli görevleri yerine getirebilecektir. Bunun için de bu yapıların; herkesi kapsayan, saydam ve hesap verebilen yapısıyla, oyunun kurallarını koyan ve denetleyen olmaları gerekir.

Sonuç olarak; çalışmada yer verilen öneriler doğrultusunda, Türkiye'de yeniden yapılandırmaya yönelik acil ihtiyacın konuşulduğu bugünlerde basiretli tacir kavramının egemen olmasına, ekonomik krizlerin işletmeler tarafından başarıyla yönetilebilmesine yönelik çalışmalar başlatılmalıdır. Bunun için de tüm işletmelerde/kuruluşlarda, iç ve dış kontrol süreçlerinin tanımlanması ve işletilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acemoğlu, D. ve Robinson, J. A. (2016) “Ulusların Düşüşü Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri”, Çeviren: Faruk Rasim Velioğlu, 11. Baskı, İstanbul, Doğan Kitap.
- Adenauer, C. vd. (2007) “Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie”, Dokumentation Nr. 561, Berlin.

- Akçaoğlu, E. (2019) “Güven Değer Yaratır”, <https://www.netizenlist.com/guven-deger-yaratir> (29.06.2019).
- Akan, M. (1996). “Bankacılık Sektörü Pazar Yapısındaki Gelişmeler”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 33(5), 57-60.
- Aktaş, R., Doğanay, M., ve Yıldız, B. (2003) “Mali Başarısızlığın Öngörülmesi: İstatistiksel Yöntemler ve Yapay Sinir Ağı Karşılaştırması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 58, S. 4, 1-24.
- Alkin, E. (2010) “Kapitalizm, Finansal Serbestlik ve Parasal Ekonomi: Bir Sistem Eleştirisi”, *Maliye ve Finans Yazıları*, 1 / 88, 9-34.
- Arslan, E. (2011) “Bağımsız Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar: Türkiye Uygulaması”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı 35, 2011 / 1, 166-187.
- Aydın, N., Başar, M., ve Coşkun, M. (2011) “Finansal Yönetim”, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyacıoğlu, M.A., Kara, Y., ve Baykan, Ö.K. (2009) “Predicting bank financial failures using neural networks, support vector machines and multivariate statistical methods: A comparative analysis in the sample of savings deposit insurance fund (SDIF) transferred banks in Turkey”, *Expert Syst. Appl.*, 36 (2): 3355-3366. <https://dblp.uni-trier.de/db/journals/eswa/eswa36.html> , (17.02.2019)
- Buchanan, J. (1972) “What is the Samaritan’s Dilemma and why does it matter?”, <https://iharvestblog.com/2016/11/14/what-is-the-samaritans-dilemma-and-why-does-it-matter/> (18.05.2019)
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2010) “İşletmelerde Finansal Yönetim”, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Cula, S., Hazar, A. ve Babuscu, S. (2019). “Analysis of The Progress of Turkish Banking Sector”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 8(1), 50,56
- Erkan, N. vd. (2014) “KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika)”, ed. İrge Şener, *Esnaf ve Sanatkârlar Destek Sistemi (ESDES) Projesi Yurtdışı İncelemeleri*, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yayını.
- Esener, S.Ç., Biber, A.E., ve Darıcı, B. (2017) “Orta Gelir Seviyesindeki Ülkelerde Kamusal Risk, Bürokratik Yapı ve Fiziki Sermayenin Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri”, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık 2017; 173: 362-386.
- Gedikli, A. ve Erdoğan, S. (2016) “Katılım Bankacılığı: Türkiye ve Dünya Uygulaması”, *İslam Ekonomisi ve Finansı*, Editörler: Seyfettin Erdoğan, Ayfer Gedikli ve Durmuş Çağrı Yıldırım, İstanbul: Umuttepe Yayınları, 195-248.

- Gerstenberger, J. (2018) “Kreditverhandlungen – Warum So Viele KMU Darauf Verzichtten”, KfW Research Nr. 207. <https://www.kfw.de> (05.04.2019)
- Gümüş, M. A. (2016) "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) m.18/II’de Yer Alan “Basiretli İş Adamı (Tacir) Davranışı” Ölçütünün İyiniyetin (TMK m.3) Varlığının Belirlenmesindeki İşlevi", Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi 22 (2016): 1221-1240.
- Herr, H. ve Nettekoven, Z.M. (2017) “The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in Development: What Can be learned from the German Ezperience”, Friedrich Ebert Stiftung Yayını.
- Institut für Mittelstandforschung. <https://www.ifm-bonn.org> (02.01.2019)
- İçerli, M.Y. ve Akkaya, G.C. (2006) “Finansal Açıdan Başarılı Olan İşletmelerle Başarısız Olan İşletmeler Arasında Finansal Oranlar Yardımıyla Farklılıkların Tespiti”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 413-421.
- Kama, Ö. (2011) “Yeni Kurumsal İktisat Okulunun Temelleri”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13/2 (2011). 183-204.
- Kara, E. (2017) “Ticaret Kanunlarının Varsayımsal İnsanı: Amerikan Ticaret Kanununda Reasonable Man ile Türk Ticaret Kanununda Basiretli Tacir”. D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Şeref ERTAŞ’a Armağan, C. 19, Özel Sayı-2017, s. 2127-2163.
- Karacan, S. ve Savcı, M. (2011) “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21) 2011 / 1, 39-54.
- Kılıç, Y., ve Seyrek, H.İ. (2012) “Finansal Başarısızlık Tahmininde Yapay Sinir Ağlarının Kullanılması: İmalat Sektöründe Bir Uygulama” <https://www.researchgate.net/publication/296705043> (23.06.2019).
- Kocaman, B.E., Hazar, A., ve Babuşcu, Ş. (2017) “Türk Bankacılık Sektöründe Yapılandırılan Kredilerin Banka Karlılık ve Verimliliğine Etkisi”, 21. Finans Sempozyumu Balıkesir, 18-21 Ekim 2017.
- Korkmaz, S. (2015) “Impact of Bank Credits on Economic Growth and Inflation”, Journal of Applied Finance & Banking, vol. 5, no. 1, 2015, 57-69 ISSN: 1792-6580 (print version), 1792-6599 (online) Scienpress Ltd.
- Köylüoğlu, B. (2019) “Kurumsal Yapılandırma Vakalarının Analizi”, <https://www.stratejivefinans.com/single-post/2018/04/16/Kurumsal-Yap%C4%B1land%C4%B1rma-Vakalar%C4%B1n%C4%B1n-Analizi> (29.06.2019).
- Minsky, H.P. (2008) “Stabilizing An Unstable Economy”, The McGraw Hill Companies.

- North, D. C., (2010) “Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans”, İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları, İkinci Basım.
- Okka, O. (2009) “Analitik Finansal Yönetim”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özüdoğru, H. ve Çetin, Ç. (2017) “Türkiye’de Sigortacılıkta Güncel Sorunlar”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52 (2), 57-70.
- Parella, J.F. ve Hernandez, G.C. (2018) “The German Business Model: The Role of the Mittelstand”, *Journal of Management Policies and Practices*, Vol 6 (1), 10-16.
- Reinhart, C.M. ve Rogoff, K.S. (2010) “Bu Defa Farklı - Finansal Çılgınlığın 800 Yıllık Tarihi”, (Çeviri: Levent Konyar). İstanbul. NTV Yayınları.
- Rodrick, D. (2014) “Kaliteli Büyümeye Yönelik Kurumlar: Nelerdir ve Nasıl Kazanılır?”, Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar, Yayına Hazırlayanlar: Ahmet Faruk Aysan, Devrim Dumludağ, Ankara: İmge Kitabevi, 37-65.
- Roubini, N. ve Mihm, S. (2012) “Kriz Ekonomisi - Dünya Ekonomisinin Çöküşü ve Geleceği”, (Çeviri: Işıl Tezcan). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Schwartz, M. (2018) “Keine Anzeichen von Müdigkeit: Mittelstand im Inland und Ausland auf Wachstumskurs, KfW Mittelstandspanel 2018, KfW Bankengruppe, Frankfurt”, <http://www.kfw.de> (05.04.2019)
- Simon, H. (2012) “Deutschlands Starke hat 13 Gründe”, Frankfurter Allgemeine Gazetesi, 14.10.2012. <https://www.faz.net> (02.01.2019)
- Sönmez, F.E. ve Uysal, D. (2018) “Finansal İstikrarsızlığın Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: BRICT Ekonomileri”. *Business and Economics Research Journal*, Volume 9 Number 1, 25-48.
- Takan, M. (2001) “Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevfik, A.T. (1997). “Risk Analizine Giriş”. İstanbul: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Uralcan, G.Ş. (2011) “Finansal Eğitim Ulusal Stratejisi Oluşumunda Özel Sigorta Sektörüne Yönelik Eğitimlerde Önem Taşıyan Makro Analizler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 113-137.
- Venhor, B. ve Meyer, K.E. (2007) “The German Miracle Keeps Running: How Germany’s Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy”, Institute of Management Berlin, Working Paper No. 30, ed. Gert Bruche, Hansjörg Herr, Friedrich Nagel and Sven Ripsas.
- Yazıcı, A. ve Yazıcı, R. (2017) “İşletmelerde Kurumsal Değişim ve Ekonomik Kalkınmada Kalite Yönetim Sistemlerinin Önemi: Türkiye Örneği” *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 7 (2), 17-26.