



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 6

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2023



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 6

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2023

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Doç. Dr. Ersin IRK

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indeksler ve veri tabanlarında taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes and databases below.



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Khurram SHARIF <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Ramazan YANIK
Atatürk Üniversitesi

Doç. Dr. Metin KILIÇ
Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Murat OCAK
Trakya Üniversitesi

Doç. Dr. Recep ÇAKAR
Hitit Üniversitesi

Doç. Dr. Seval AKSOY KÜRÜ
Balıkesir Üniversitesi

Doç. Dr. Taha Emre ÇİFTÇİ
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÇAVDAR
Trakya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İ. Müjdat BAŞARAN
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mesut ARDIÇ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Deniz YILDIZ
Ordu Üniversitesi

Dr. Fatih ŞAHİN
Gümüşhane Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi: Karabük İli Örneği Level of Application of Strategic Management in Primary Schools: Case of Karabük Emine BOZKURT, Abdullah KARAKAYA	01 - 20
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Puanının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği The Impact of The Corporate Governance Index on Financial Performance: An Evidence from Türkiye Adem Ruhan SÖNMEZ	21 - 34
Stratejik Karar Olarak Konkordato: Konkordato Kararı Alan ve BİST'te İşlem Gören Bir İşletmenin Finansal Tabloları Üzerinde Bir İnceleme Concordatory As a Strategic Decision: An Examination on the Financial Statements of an Business that Takes Concordation Decision and Is Traded on The BIST Sinan CEYLAN, Mustafa GÜL	35 - 57
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Stratejik Girişimciliğin Temelleri The Roots of Strategic Entrepreneurship Osman AKARSU	58 - 77
Vergi Cennetlerinin Uluslararası Vergi Rekabetine Olumsuz Etkileri Negative Effects of Tax Paradise on International Tax Competition Serhat KURT Doğan BOZDOĞAN	78 - 93

Geliş Tarihi/Received: 02.09.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 17.10.2022

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2023

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1169774

STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANMA DÜZEYİ: KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ

LEVEL OF APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS: CASE OF KARABUK

Doktorant Emine Bozkurt

Karabük Üniversitesi

ORCID ID: 0000 0003 1864 1458, ebozkurt75@gmail.com

Prof. Dr. Abdullah Karakaya

Karabük Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-3214-6771, akarakaya@karabuk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim ilköğretim okullarının yönetiminde uygulanma düzeylerini, okul yöneticilerinin ve stratejik plan komisyonunda görevli öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Konuyla ilgili alan araştırması kapsam içindeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri online anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik, frekans, bağımsız t testi ve Anova istatistiksel test yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar, stratejik yönetimin okullarda uygulanma düzeyinin uygulayıcıların görevlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına ve mesleki tecrübelerine göre değişiklik gösterdiğini, planlama, uygulama ve kontrol değişkenini yöneticilerin öğretmenlerden daha yüksek algıladığını, uygulama değişkenini kadınların erkeklerden daha yüksek algıladığını göstermektedir. Stratejik yönetim bir zorunluluktan çok bir gereklilik olarak görülerek özellikle planlama aşamasında paydaş katılımına önem verilmeli, okuldaki süreç il ve ilçe yönetimi tarafından desteklenmeli, örgütsel performansı iyileştirmeyi hedefleyen, sınırlı kaynakları etkili ve verimli kullanmayı sağlayacak bir stratejik yönetim süreci hayata geçirilmelidir.

ABSTRACT

The aim of this study is the application of levels of strategic management in the management of primary schools; to determine according to the perceptions of school administrators and teachers in the strategic planning commission. Field researches on the subject was carried out in schools within the scope. Research data were obtained by online survey method. Obtained data were analyzed with reliability, frequency, independent t test and Anova statistical test methods. The results show that the level of implementation of strategic management in schools varies according to the duties, gender, age and professional experience of the practitioners. They also demonstrate that the administrators perceive the planning, implementation and control variable higher than the teachers, and the women perceive the implementation variable higher than the men. Strategic management should be seen as a necessity rather than a necessity. Adding to this, stakeholder participation should be given importance especially at the planning stage. The process in the school should be supported by the provincial and district administration. A strategic management process should be implemented that aims to improve organizational performance and to ensure effective and efficient use of limited resources.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Eğitim Örgütleri, Yönetim.

Keywords: Strategic Management, Educational Organizations, Management



1. Giriş

Çevresel değişiklikler birçok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de değişime uyumu zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk eğitim kurumlarında stratejik yönetim ihtiyacını arttırmaktadır. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi çevrelerinde gerçekleşen değişimlere duyarsız kalmamakta ve varlığını sürdürebilmek için değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Toplum teknolojik ve ekonomik olarak en üst seviyeye çıkaracak olan insan faktörünün en iyi şekilde yetiştirilmesi görevini üstlenen okulların değişimin hızı ve kapsamıyla rekabet edebilecek düzeyde donanımlı olması gerekmektedir. Teknolojideki hızlı gelişmelerin, öngörülemez kriz dönemlerinin ve toplumsal hayattaki değişimlerin oluşturduğu geleceğe yönelik belirsizliklerin önceden kestirilmesi, örgütün içindeki ve dışındaki tüm unsurlarıyla bütünsel olarak ve uzun dönem odaklı değerlendirilmesi gerekmektedir. Belirsizliği en aza indirerek geleceği şekillendirmek isteyen örgütler stratejik yönetim anlayışını benimseyerek hedefe en doğru yoldan gitmeyi tercih etmektedir.

Stratejik yönetim, faydaları bilinmekle birlikte iç dinamikleri ve dış çevre unsurlarını dikkate alarak faaliyette bulunmayı ve değişimin öncüsü olmayı gerektirdiğinden, özellikle merkezi yönetimin ağır bastığı bürokratik yapılarda kolay uygulanabilen bir süreç değildir. Stratejik hedefler doğrultusunda yapının ve insan kaynağının değişiminin sağlanması, kıt kaynakların optimum düzeyde kullanılması, iletişim ve koordinasyonun etkili olması stratejik yönetim sürecini etkili kılacaktır.

Ticari işletmelerin büyük ölçüde kullandığı stratejik yönetim günümüzde kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerinde de kullanılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar 2003 yılından bu yana stratejik plan hazırlamaktadır. Ancak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için sadece stratejik planın hazırlanması yetmemekte, stratejik yönetimin tüm boyutlarıyla uygulanması gerekmektedir. Çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen açık bir sistem olan okullardan değişimi öngörerek çevresel koşulları hesaba katan misyon, vizyon ve stratejiler geliştirmesi beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde stratejik yönetimin tanımı, önemi, tarihçesi, unsurları ve eğitim örgütlerinin stratejik yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1. Strateji Kavramı

Bu kısımda strateji kavramı, tanımı, önemi ve tarihçesi şeklinde tanıtılmıştır.

2.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesinin sözlük anlamı izlenecek yol, bir ulusun ya da topluluğun barışta ya da savaşta benimsediği politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır (TDK Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>). Kelime kökeni itibarıyla Yunancadır ve savaş sanatı anlamına gelmektedir (Feurer & Chaharbaghi, 1997, s. 59). Askeri terminolojiden alınarak yönetim disiplininde kullanılan strateji kavramı yönetim alanında, örgütün tepe yöneticileri tarafından gerçekleştirilen, geleceğe yön veren kararların uygulanması sürecidir. Bu süreç alt düzeydeki yöneticilere rehberlik etmek ve kaynakların en uygun kullanımı ile örgütün amaçlarını toplumun amaçlarıyla uyumlaştırmaktır. Strateji dinamik bir kararlar topluluğudur. Bu kararlar rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca



odaklanan, uzun dönemli kararlardır (Ülgen & Mirze, 2020, s. 26). Ekonomik ya da siyasi alandaki faaliyetler dolaylı olarak insanların refahını, talep ve eğilimlerini etkiledikleri için günümüzde strateji psikolojik, sosyal, iktisadi, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s. 66-67).

Strateji, fark yaratmaktır. Paydaşların tercihlerindeki değişimi görmek, çalışma düzenindeki değişiklikleri algılamak ve rakiplerin sunamayacağı farklı yararlar sunabilmektir (Şimşek & Aydoğan, 2000, s.116). Diğer bir ifadeyle strateji örgütün dışında gerçekleşen olaylar, riskler, tehdit ve tehlikelerle sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmalardır. Örgütün neyi başarmak istediğini, nasıl başarmak istediğini ve gelecekte nerede olmak istediğini içeren karar ve faaliyetler bütünü olarak strateji, yöneticilerin örgütsel vizyonu ile yakından ilişkilidir (Ereş, 2004, s. 22).

Dünyadaki gelişmeler, geleceği daha karışık ve kaotik bir yapıya büründürmektedir. Sürekli ve öngörülemez şekilde değişen bir çevrede örgütleri kalıplaşmış ve katı yönetim yaklaşımları ile yönetmek zordur. Bu bağlamda örgütün gelecekteki öngörülemez belirsizliklere hazırlanması, kendine bir rota çizmesi ve bir strateji belirlemesi oldukça önemli görünmektedir. Örgütün kısa ve uzun dönemli amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri seçecekleri strateji ile mümkündür (Akdemir, 2017, s. 6). Stratejiler, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu ileri derecedeki belirsizlikler altında yapılır.

Strateji uzun dönemli hedefleri ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren, istenilen sonuçlara ulaşmada amaçlı davranışlara rehberlik eden bir niyet beyanıdır (Armstrong, 2017, s. 28). İşletmenin stratejisi hedeflere ulaşmak üzere her alanda aldığı tedbirleri ve her türlü aracın kullanılmasını içermektedir (Akdemir, 2017, s. 5). Örgütün amaç yönünde hareket tarzı olan strateji örgütün nereye ve nasıl gitmek istediğine ilişkin sorulara cevap vermeye çalışmaktadır. Örgütlerin en önemli sorunlarından biri kısa ve uzun dönemli amaçlara nasıl ulaşılacağıdır. Örgüt yöneticilerinin başarılı olması da seçilecek ve uygulanacak olan stratejilerle gerçekleştirilmektedir. Örgütü, olması istenen yere götüreceği olan stratejilerin kullanılması stratejik yönetimi gerektirmektedir.

2.1.2. Stratejinin Önemi ve Tarihçesi

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle rekabet şartlarının değişmesi stratejik yönetimin önemini artırmaktadır. Stratejiler belirsizlik ortamında örgütün istenilen amaçlara ulaşmasını sağlar. Seçilen stratejiler örgütün dünyaya bakış açısının bir ifadesidir. Strateji örgütün çevreyle etkileşim kurmak, bütünleşmek, değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek yönünde sürekli bir arayış içinde olmasını gerektirmektedir. Yalnız örgütler değil, amacı olan bir birey de bu amaca hangi yoldan ne şekilde ulaşacağını düşündüğünde stratejinin alanına girmiş bulunmaktadır (Aşgın, 2002, s. 4).

Tarihi süreç içinde strateji kavramı çeşitli değişim aşamaları geçirmiştir. İlk olarak askeri bir terim olarak kullanılan strateji anlayışının temelini oluşturan kavramların çoğu 20. yüzyılın ilk yarısında geliştirilmiştir. 1930'larda Frederick Taylor'un verimlilik konusundaki çalışmaları ile İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra örgütlerin üretim anlayışından talep odaklı anlayışa dönüşmeleri buna örnektir. 1970'li yıllarda işletmeler stratejik iş birimleri ve stratejik planlama faaliyetleriyle öne çıkmaktadırlar. 1980'lerde araştırmacılar ve işletmeciler üstün performansın tek başına strateji ve örgüt özellikleri ile



açıklanamayacağını ve rekabet ve sektör analizini fark ettiler. (Feurer & Chaharbaghi, 1997, s. 63; Çubukçu, 2018, s. 64).

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı, tanımı, önemi, unsurları, süreci ve eğitim örgütlerinde uygulanışı bakımlarından açıklanmıştır.

2.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Günümüzde birçok yöneticinin, özellikle de üst düzey yöneticilerin, günlük yönetim sorumlulukları yanında, örgütlerin geleceğini şekillendirme, geleceği yönetebilmek sorumluluklarına da sahip olmaları gerektiği açıktır. Bu bağlamda örgütün tüm stratejistleri, geleceğin istendiği biçimde olabilmesine yönelik stratejiler geliştirmek ve uygulamakla yükümlüdürler (Ülgen & Mirze, 2020, s.38). Stratejik yönetim örgütlerin değişime ilişkin olarak, güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu kaynaklar çerçevesinde karar vermelerine yönelik bir süreçtir (Güngör & Kutlu, 2018, s. 306). Stratejik yönetim çevrenin sürekli bir hareket ve akış halinde olduğu var sayımına dayanmakta ve örgütün bu hareketliliğe uyum sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Stoney, 2001, s. 30).

Stratejik yönetim 1970'li yıllarda özel sektörde uygulanmaya başlamış, 1990'lı yıllarda yaşanan ekonomik krize bir çözüm olarak kamu kurumlarında da stratejik yönetimin uygulanması gündeme gelmiştir. Özel sektör gibi kamu sektöründe de geleceği tasarlamak, dış çevreyi kontrol etmek, değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek kontrol edemediği belirsizlik ve risklere hazırlıklı olmak ve kıt kaynakların optimum kullanımını sağlamak gerekliliği stratejik yönetimin uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Taner, 2015, s. 34).

Stratejide önemli olan, kaynakların rakiplere karşı nasıl kullanılacağı diğer bir ifadeyle rakiplerinden hangi rekabet avantajı ile farklılaşacağıdır. Bu kararları vermelerine yardımcı olmak için yöneticilerin, örgütün ve rakiplerinin deneyimlerini değerlendirmek için nesnel bir yola ihtiyaçları vardır ve ardından bu değerlendirme gelecek vizyonu ile ilişkilendirilmektedir. Stratejik yönetimin diğer yönetim yaklaşımlarından en farklı yönü örgütün değişime cevap verme kapasitesini korumak ve stratejik seçimler doğrultusunda rutin işleri yeniden yönlendirmektir. Bu bağlamda stratejik yönetim, çevredeki beklendik ve beklenmedik değişimlere karşı sürekli uyum ve proaktif tepkiler sürecidir (Hatten vd., 1978, s. 593; Stoney, 2001, s. 30).

Eren'e (2018, s. 18) göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları ile planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Örgütlere geleceğe dönük dinamik bir bakış açısı sağlaması açısından stratejik yönetim örgüt içi süreçlerin yanında örgüt dışı çevreye yoğunlaşan, üst kademe yönetim tarafından planlanan, kaynakların iç ve dış değişimlere karşı etkili bir şekilde yönetilmesini gerektiren bir süreçtir (Akdemir, 2017, s. 8-9).

Stratejik yönetimin her bir aşaması üst düzey yöneticilerin dikkat ve sorumluluğundadır. Örgütün tüm kaynaklarını planlayan, örgütleyen, karar veren ve kontrolü sağlayan kişiler



olarak üst düzey yöneticiler örgütün başarılı olmasını sağlayan ya da başarısız olmasına neden olan stratejistler olarak önemli bir role sahiptir. Bu roller yerel ve küresel düşünceyi sentezleyerek küresel rekabetten geri kalmamak, bir ekibin parçası olurken aynı zamanda bireysel olmak ve merkezden uzaklaşmadan merkezileşmek suretiyle stratejik yönetim süreçlerini yerini getirmektir (Besler, 2003, s.77).

Stratejik yönetimin farklı yönlerine değinen birçok tanımının ortak noktası sorumluluğu üst yönetimde olmak üzere, çevreyi analiz etmek, rakiplere üstün gelmek ve rakiplere rağmen ilerlemek, değişimi ve gelişimi yönetmek, geleceği öngörmek ve şekillendirmektir. Stratejik yönetimden sorumlu olan üst yöneticiler kısa vadeli amaçları göz ardı etmeden uzun vadeli amaçlara yönelmektedir. Stratejik yönetim örgütü açık bir sistem olarak görmekte ve örgüt amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün olarak değerlendirmektedir (Dinçer, 1998, s. 36-38). Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sisteminde çevrede meydana gelen ve örgütü ilgilendiren gelişmeleri önceden tahmin ederek geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermekte ve rakiplerine göre daha güçlü duruma geçmektedirler (Karakaya, 2004, s. 228).

Stratejik yönetim örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi için bilgiyi doğru ve etkin kullanmasıyla ilişkilidir. Bu nedenle stratejik yönetimde çevresel bilgilerin kullanılması gereklidir. İç ve dış çevredeki değişimin, risk ve belirsizliklerin, kaynak ve yeteneklerin bilinmesi ve örgütün uyum ve değişiminin sağlanması gerekmektedir (Erol, 2017, s. 7 & Kosinova vd., 2016, s.25).

Stratejik yönetim temelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama sürecidir. Stratejik yönetim ile stratejik planlamanın aynı ya da farklı kavramlar olduğu üzerinde yazarların ortak bir görüşü bulunmamaktadır. Bazı yazarlara göre stratejik planlama daha dar kapsamlı olup stratejik yönetimin bir parçasıdır (Özgür, 2004, s. 4). Kanış & Songür (2015, s. 27-28), stratejik yönetimin stratejik planlamadan ibaret olmadığını ve aradaki belirgin farka rağmen özellikle kamu uygulamalarında birbirinin yerine kullanıldığını ifade etmektedir. Buna karşılık stratejik planlama birçok yazar tarafından stratejik yönetimin yerine kullanılmaktadır (Akdemir, 2018, s. 4).

2.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi

Değişim günümüz örgütlerinin değişmeyen bir unsurudur. Çevrede meydana gelen değişimlere hem daha duyarlı olmak hem de bu değişimlere yönelik proaktif bir tavır geliştirmek durumunda kalan örgütler belirsizlik ve istikrarsızlık karşısında karar alma süreçlerini stratejik bir hale getirmek zorunda kalmaktadır. Çağın gerekliliklerine uyum sağlama zorunluluğu örgütleri her zaman teyakkuzda olmaya ve olaylara stratejik bir bakış açısıyla bakmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetiminin bir strateji doğrultusunda yürütülmesi değişen şartlara uyumu kolaylaştırmaktadır. Genel olarak yönetim kavramı, örgütleri belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için gerekli planları yapmak, uygulamak, strateji geliştirmek ve sonuçları değerlendirmektir. Stratejik yönetim ise mevcut durumu değerlendirerek değişimin yaratacağı riskler ve fırsatlar ışığında örgütün yeteneklerini ve zayıf yönlerini dikkate alarak örgütün gelecekte olmak istediği yere ulaşmasını sağlamaktadır (Torlak ve Altunışık, 2018, s. 49-50).

Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçası olduğundan ondan ayrı olarak düşünülmemelidir. Bununla birlikte stratejik yönetim, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği



özel, öncelikli, önemli ve kritik bir yönetim alanını kapsar. Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük hacimli sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür. Stratejik yönetim alanı birçok belirsizliği taşıdığından, genel yönetim sürecine göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu çerçevede stratejik yönetim sistemi, yönetici kavramının içeriğinin zenginleştirilmesi ile ona komşu kavramlardan; stratejist, girişimci ve liderlik gibi kavramların öne çıktığı bir yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik yönetim değişken ve riskli bir çevrede örgütlerin yönünü bulmalarını sağlayarak uzun vadede varlığını sürdürmesini sağlar. Günümüzde her tür ve büyüklükteki örgütlerin başarılı olabilmeleri geleceği karşılayabilmelerine değil geleceği şekillendirebilmelerine diğer bir ifadeyle stratejik olarak yönetilmelerine bağlıdır.

2.2.3. Stratejik Yönetim Unsurları ve Süreci

Örgüt stratejisi ve politikası oluşturulurken uzun vadede ulaşılmak istenen hedefleri belirten ifadelerle vizyon denir. Vizyon örgütün geleceği görmesi ve gelecekte nerede olmak istediğini belirten örgüt stratejisinin dayandığı temel bir unsurdur. Örgütlerin amacı olabildiğince uzun ömürlü olmaktır. Bu bağlamda vizyon, örgütü geleceğe taşıyan, belirli aralıklarla gözden geçirilen, yenilenen ve çalışanlarla paylaşılan bir stratejik yönetim unsurudur (Aktaş, 2015, s. 2).

Misyon bir örgütü diğerlerinden ayıran ve ne tür bir örgüt olduğunu tarif eden varlık sebeplerinin ifadesidir. Toplumun değerlerine uygun olarak bazı fonksiyonları yerine getirmek örgütlere birtakım misyonlar yükler. Her örgüt misyonunu açık bir şekilde tanımlayarak paydaşlara iletmelidir (Güçlü, 2003, s. 76). Amaç, ulaşılmak istenen sonuç ve maksattır. Örgüt amaçları örgütü gelecekte olmak istediği yere ulaştırmak üzere kaynakların düzenlenmesi ve işletme stratejilerine kaynaklık eden temeldir (Aktaş, 2015, s.2).

Stratejik yönetim, örgütleri açık sistem olarak değerlendirmekte ve örgüt çevresi üzerinde odaklanmaktadır. Örgütlerin tek başına olmaması ve kendisini çevreleyen şartlar içinde yaşaması, örgütlerin çevreleriyle birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Örgütün teknoloji çevresinin sürekli değişiyor olması örgütü etkilemekte ve nasıl şekilleneceğini belirlemektedir. Değişen dış çevre koşullarının belirsiz ve öngörülemez oluşu, çevresel fırsat ve tehditlerin değişkenliği stratejik yönetimde karar almada temel unsuru oluşturmaktadır (Güçlü, 2003, s. 71, 76).

Stratejik yönetimin ilk aşaması stratejik planlamadır. Planlama, amaçların hedeflerin ve bunları gerçekleştirmeyi sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi ve ulaşılmak istenen noktaya varmak için gerekli adımların önceden düzenlenmesidir. Örgüt, özellikle bu aşamada rekabet ortamında zayıf ve güçlü yanlarını, çevredeki fırsat ve tehditleri, değişimi ve rakiplerin stratejilerini ve sahip olduğu kaynakları etkin kullanması gerektiğini belirlemesi gerekir. Ulaşılmak istenen yer belirlendikten sonra örgütün dış çevresinin, çevreyle olan bağımlı ve yerini, örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenekleri içeren bir durum analizi yapılması gerekmektedir. (Arıkboğa, 2010, s. 30-31; Taner, 2015, s. 34-35). Stratejik planlama kadar amaçlara ulaşmayı gerçekleştirecek mekanizmaların işlerlik kazanmasına yönelik uygulamalar yapmak stratejik yönetimin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede belirlenen ve uygulanmasına karar verilen stratejiler kurum kültürüyle bütünleştirilerek ve



paydaşlarla paylaşılarak yürütülmektedir. Planlama ile uygulama aşamaları arasında bağ kurmak, uygulamaların planlananla karşılaştırmasını yapmak ve sürecin faaliyetlerini değerlendirmek üst düzey yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Stratejik kontrol aşaması uygulamanın planlamaya göre işleyip işlemediğinin izlendiği aşamadır (Ülgen & Mirze, 2004; Taner, 2015, s. 35). Güçlü bir stratejiye sahip olan örgütleri dinamik ve sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek esneklikteki stratejilerle kontrol dışında değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayabilmekte ve değişimi kontrol edebilmektedirler.

2.2.4. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Yönetim

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de örgütün etkili ve verimli olması, kaynakların israf edilmemesi esastır (Acar, 2003, s. 7-8). Bu çerçevede katılımcılık, hesap verebilirlik ve şeffaflığın gereği olarak eğitim örgütlerinde 2003 yılından itibaren stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Kamu mali yönetiminin işleyişini ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla çıkartılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar” denilmektedir (MEB, 2010, s. 9). Bu bağlamda 4 yıl süreyle hazırlanan stratejik plan 2019-2023 yıllarını kapsayacak şekilde merkez ve taşra teşkilatı birimleri tarafından hazırlanmış ve stratejik eylemler belirlenmiştir (MEB, 2019, s. 1).

Eğitim öğretim işinin okullarda yapıyor olması okulları eğitim sisteminin stratejik bir parçası yapmaktadır. Büyük çoğunluk tarafından eğitimin temeli olarak kabul edilen ve ilköğretim olarak adlandırılan ilkokul ve ortaokullar eğitimin niteliğini artıracak stratejiyi geliştirmek ve uygulamak durumundadır (Fidan & Baykul, 1994, s. 12). Okullarda stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması diğer kademedeki eğitim sistemlerini ve dolayısıyla tüm toplumu ve toplumun geleceğini yakından ilgilendirmektedir (Yenipınar vd., 2016, s. 10).

3. Stratejik Yönetim Alan Araştırması

3.1. Araştırmanın Tanıtımı

3.1.1. Konu ve Alan Tanıtımı

Bütün işletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarında da geleceğe yönelik gelişmeleri öngörmek, planlamak ve yönetmek için stratejik yönetim önemli bir hale gelmiştir. İlköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma sürecine ilişkin stratejik planlama, uygulama ve kontrol, kaynakların verimli ve etkin kullanımının sağlanması açısından büyük öneme sahiptir. Bu kapsamda Karabük ilindeki ilköğretim okullarında stratejik yönetim uygulamalarının durumu değerlendirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Karabük ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve stratejik planlama komisyonunda görev yapan öğretmenlerin stratejik yönetimin uygulanmasına ilişkin algılarının tespit edilmesidir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları stratejik yönetimin uygulanma düzeyini, öğretmenlerin ve yöneticilerin stratejik yönetimle



ilgili algılarını ve bu algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Özgünlüğü, Kapsamı ve Sınırlılığı

Bu çalışma özellikle kamu ilkokullarında ve ortaokullarında stratejik yönetimin uygulanma sürecini belirlemeyi amaçlayan az sayıdaki çalışmadan biri olması nedeniyle önemlidir. Bu araştırma Karabük ilindeki ilkokul ve ortaokulların yer aldığı ilköğretim okullarını kapsamaktadır. Bu kapsamda, çalışmaya dâhil edilen katılımcılar bu okullarda görev yapan yöneticiler ve stratejik plan komisyonunda görevli öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁. İlköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyleri yönetici ve öğretmen algılarına farklılaşmaktadır.

H₂. Yöneticilerin ve öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi ve öğretmenlik kıdemine göre anlamlı farklılık vardır.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Türü

Bu çalışmada genel olarak durum nedir sorusuna cevap aranan (Şişman, 1994, s. 161) tanımlayıcı araştırma türü kullanılmıştır. Bu tür araştırmalarda ileriye dönük tahminler yapmak ve öneriler geliştirmek de mümkündür (Kurtuluş, 2004, s. 252-253).

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Karabük ilindeki ilköğretim kademesinde görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve stratejik plan komisyonunda görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu çerçevede evrende, 2021-2022 Öğretim yılında kapsam içindeki 35 ilköğretim okulunda bir müdür, en az bir müdür yardımcısı ve stratejik kurulda bulunan iki ya da daha fazla öğretmen bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın evreni yaklaşık 250 öğretmenden oluşmaktadır (karabuk.meb.gov.tr). Bu sayıyı temsil eden örneklem miktarı, %95 güven aralığında 132'dir. Araştırma sürecinde stratejik plan komisyonunda çalışan 164 öğretmenle online anket gerçekleştirilmiştir.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada Yenipınar (2014, s. 155-160) tarafından geliştirilen Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada online anket yöntemiyle elde edilen veriler frekans analizi, güvenirlilik, bağımsız t testi ve Anova testi kullanılarak analiz edilmiştir.



4.4. Bulgular

4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular; demografik özellikler, güvenilirlik testi ve hipotez testleri olmak üzere üç bölümde aşağıda sunulmuştur.

Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1

Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Boyutlar	Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	96	58
	Erkek	68	42
Eğitim	Lisans	146	89
	Yüksek Lisans	18	11
	Doktora	0	0
	Öğretmen	84	51
Görev	Yönetici	80	49
	Yönetici	80	49
Yaş	25-34	34	20
	35-44	60	37
	45-54	57	35
	55-64	13	8
Yöneticilik Deneyimi	1-10 yıl	36	22
	11-20 yıl	32	20
	21 yıl ve üzeri	12	8
Öğretmenlik Deneyimi	1-10 yıl	40	25
	11-20 yıl	56	34
	21-30 yıl	56	34
	31 yıl ve üzeri	12	7
Bu okuldaki çalışma süresi	4 yıldan az	76	46
	5-9 yıl	63	48
	10-15 yıl	23	14
	16 yıl ve üzeri	2	1

Tablo 1’de görüldüğü üzere; katılımcıların %58’i kadın, %89’u lisans düzeyinde eğitime sahip, %51’i öğretmen, %37’si 35-44 yaş aralığında, %42’si 10 yıl ve daha fazla yöneticilik deneyimine sahip, %75’i 10 yıldan fazla öğretmenlik deneyimine sahip, %46’sı 4 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalıştıkları anlaşılmaktadır.

4.4.2. Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçeğin güvenirliliği üç boyuta ilişkin olarak cronbach alpha testiyle analiz edilmiştir. Tablo 2’de de görüleceği üzere sonuçlar istenen sınırlar içerisindedir.

Tablo 2

Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Crombach α	Güvenirlik
Stratejik Planlama	0,970	Çok Yüksek
Stratejik Uygulama	0,826	Yüksek
Stratejik Kontrol	0,854	Orta
Ölçeğin Güvenirliliği	0,936	

Araştırmada kullanılan ölçeğin ifadelerinin puan aralıkları ve değerlendirmeleri Tablo 3’te verilmiştir.



Tablo 3*Ölçek İfadelerini Değerlendirme Tablosu*

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Değerlendirme
Hiçbir Zaman	1	1,00-1,79	Çok Düşük
Nadiren	2	1,80-2,59	Düşük
Ara Sıra	3	2,60-3,39	Orta
Çoğunlukla	4	3,40-4,19	Yüksek
Her Zaman	5	4,20-5,00	Çok Yüksek

Katılımcıların stratejik yönetimin planlama, uygulama ve kontrol temel süreçlerine ilişkin algılarının ortalamaları incelendiğinde; stratejik planlama süreci ($x=3,94$), stratejik uygulama süreci ($x=3,85$) ve stratejik kontrol süreci ($x=3,92$) olduğu saptanmıştır. Buna göre araştırma kapsamında ele alınan stratejik yönetim sisteminin üç temel sürecine yönelik faaliyetlerin yüksek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

4.4.3. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Stratejik yönetim sisteminin temel süreçlerindeki ifadelerle ilişkin değerlerin araştırma kapsamına incelenen boyutlarına göre en yüksek ve en düşük değerleri aşağıda sunulmuştur. Stratejik planlama boyutuna ilişkin değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4*Stratejik Planlama Boyutunun Aldığı Değerler Tablosu*

İfadeler	Ortalama	p	Sonuç
Stratejik amaçları belirleme sürecine tüm paydaşlar katılır	3,46	,000	P<0,05 Kabul
Planlamada matematik-istatistik yöntemler kullanılır	3,77	,044	P<0,05 Kabul
Gelecekle ilgili yeterli ölçüde tahminler yapılır	3,73	,001	P<0,05 Kabul
Stratejik alternatiflerden uygun olanlar seçilir	4,14	,005	P=0,05 Sınırdan Anlamlı
Okulun stratejileri ile üst yönetimin stratejileri uyumludur	4,19	,005	P=0,05 Sınırdan Anlamlı
Okulun stratejik amaçları çalışanlar tarafından benimsenir	3,77	,053	P>0,05 Kabul Edilmedi
Okulun misyonu bütün çalışanlar tarafından benimsenir	4,07	,006	P<0,05 Kabul
Stratejik amaçlar açık ve gerçekçidir	4,23	,060	P>0,05 Kabul Edilmedi
Stratejik amaçlar yıllık periyoda indirgenir	4,15	,001	P<0,05 Kabul
Çevresel belirsizliklere karşı planda esneklik oluşturulur	3,92	,003	P<0,05 Kabul

Amaç belirlemeye paydaşların katılımı, sayısal yöntemlerin kullanımı, tahminleme yapıldığı, misyonun paylaşıldığı, periyodik amaçlar benimsendiği ve esnek planlama yapıldığı ile ilgili alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Buna karşın stratejik amaçların çalışanlarca benimsendiği ve gerçekçi amaçlarla ilgili alternatif hipotezler kabul edilmemiştir. Ayrıca uygun alternatiflerin seçimi ve stratejik amaçların hiyerarşik uyumu ile ilgili hipotezlerin sınırda anlamlılık düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Stratejik yönetimin stratejik uygulama boyutuna ilişkin değerler Tablo 5'te sunulmuştur.



Tablo 5*Stratejik Uygulama Boyutunun Aldığı Değerler Tablosu*

İfadeler	Ortalama	p	Sonuç	
Okul yönetimi stratejik uygulamalara hazırdır	3,85	,000	P<0,05	Kabul
Okulun stratejik amaçları açıklanır	3,55	,000	P<0,05	Kabul
Çalışanlar, gerekli faaliyet ve sorumlulukları yerine getirirler	3,90	,006	P<0,05	Kabul
Stratejik Planlama ile diğer işlevlerin koordinasyonu sağlanır	3,82	,007	P=0,05	Sınırdan Anlamlı
Okul kültürü stratejiyle uyumlaştırılır	3,73	,000	P=0,05	Sınırdan Anlamlı
Faaliyetlere yönelik taktikler belirlenir	4,01	,024	P<0,05	Kabul
Yöneticiler stratejiler konusunda bilgilidirler	4,14	,070	P>0,05	Kabul Edilmedi
Stratejik amaçlara uygun ortak değerler oluşturulur	4,01	,000	P<0,05	Kabul
Okul müdürünün liderliği önemli rol oynar	4,51	,060	P>0,05	Kabul Edilmedi
Uygulamada tecrübeye ve sistematik analize önem verilir	3,96	,000	P<0,05	Kabul
Okul müdürüyle diğer personel arasında iş birliği vardır	4,03	,000	P<0,05	Kabul
Planlanan faaliyetlere kaynak tahsis edilir	2,51	,000	P<0,05	Kabul

Yönetimin stratejik uygulamalara katılımı, stratejik amaçların açıklanması, faaliyet ve sorumlulukların çalışanlar tarafından yerine getirilmesi, taktiklerin belirlenmesi, tecrübeyle birlikte sistematik analizlere önem verilmesi, tüm çalışanların iş birliği yapması ve faaliyetlere kaynak tahsis edilmesi ile ilgili alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Yöneticilerin strateji konusunda bilgi sahibi olmaları ve müdürün liderliğinin rolü ile ilgili alternatif hipotezler kabul edilmemiştir. Stratejik planlama ile diğer işlevlerin koordinasyonunun sağlanması ve stratejilerin okul kültürüyle uyumlaştırılması ile ilgili alternatif hipotezler ise sınırda anlamlılık düzeyindedir.

Stratejik yönetimin stratejik uygulama boyutuna ilişkin değerler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6*Stratejik Kontrol Boyutunun Aldığı Değerler Tablosu*

İfadeler	Ortalama	p	Sonuç	
Stratejiler hedefler ölçülebilir hedefler haline getirilir	3,84	,013	P<0,05	Kabul
Okul kendi stratejik süreçlerini değerlendirir	4,07	,051	P>0,05	Kabul Edilmedi
Çalışanları motive edecek ödüllendirme sistemi vardır	3,10	,000	P<0,05	Kabul
Sonuçlar başarı ve kaynak kullanımı açısından değerlendirilir	3,82	,001	P<0,05	Kabul
Stratejik yönetim sonuçları planlamayla mukayese edilir	4,06	,092	P>0,05	Kabul Edilmedi
Geribildirimle düzeltici, önleyici ve öğretici tedbirler alınır	3,84	,000	P<0,05	Kabul
Okulun ve sistemlerin değişim içinde bulunduğu bilinir	4,05	,060	P>0,05	Kabul Edilmedi
Kontrol sonuçlarına göre yeni stratejiler geliştirilir	3,77	,000	P<0,05	Kabul
Okul yönetimi kendi sınırlarını bilmektedir	4,18	,005	P=0,05	Sınırdan Anlamlı
Okulun amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran tehditler analiz edilir	4,07	,003	P<0,05	Kabul
Okulun amaçlarına ulaşması için çevresel fırsatlar analiz edilir	4,14	,008	P<0,05	Kabul
Okulun güçlü yanları tespit edilir	3,80	,001	P<0,05	Kabul
Okulun gelişmeye açık yanları belirlenir	4,19	,003	P<0,05	Kabul

Stratejik hedeflerin ölçülebilir hedeflere dönüştürülmesi, çalışanları motive edecek ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi, sonuçların başarı ve kaynak kullanımı açısından değerlendirilmesi, düzeltici, önleyici ve öğretici tedbirler için geri bildirim verilmesi, sonuçlara göre yeni stratejiler geliştirilmesi, amaçlara ulaşmasını zorlaştıran tehditlerin analizin, çevresel fırsatların analizi, güçlü yanların gelişmeye açık yanların tespitine ilişkin alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Stratejik yönetim uygulamalarının sonuçlarının planlamayla mukayesesi, okulun ve ilgili sistemlerin değişim içinde olduğunun bilinmesi ile



ilgili alternatif hipotezler kabul edilmezken, yönetimin kendi sınırlarını bilmesi hipotezinin sınırdan anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 7

Demografik Özelliklere Göre Değerler

Demografik Özellikler		Planlama	Uygulama	Kontrol
Cinsiyet	Kadın	,000<0,05	,001<0,05	,000<0,05
	Erkek	,000<0,05	,079>0,05	,019<0,05
Görev	Yönetici	,000<0,05	,000<0,05	,000<0,05
	Öğretmen	,000<0,05	,000<0,05	,000<0,05
Yaş	25-34	,021<0,05	,022<0,05	,002<0,05
	35-44	,000<0,05	,028<0,05	,000<0,05
	45-54	,000<0,05	,092>0,05	,010<0,05
	55-64	,013<0,05	,017<0,05	,350>0,05
Yöneticilik Deneyimi	10 yıldan az	,008<0,05	,001<0,05	,002<0,05
	11-20 yıl	,001<0,05	,000<0,05	,000<0,05
	21 yıldan çok	,006<0,05	,162>0,05	,085>0,05
Öğretmenlik Deneyimi	1-10yıl	,090>0,05	,073>0,05	,041<0,05
	11-20 yıl	,023<0,05	,047<0,05	,001<0,05
	21-30 yıl	,002<0,05	,001<0,05	,018<0,05
	31 yıl üzeri	,067>0,05	,128>0,05	,002<0,05

Araştırma kapsamında incelenen stratejik yönetimin fonksiyonel değişkenleri ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki analizler şu şekilde özetlenebilir:

Katılımcıların cinsiyetleriyle stratejik planlama ($p=0,4>0,05$) ve stratejik kontrol değişkeni ($p=0,9>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Buna karşılık stratejik uygulama değişkeni açısından yapılan değerlendirmede (kadın 0,001) (erkek 0,079), kadın stratejistlerin istatistiksel olarak pozitif yönlü bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Katılımcıların yönetici ve öğretmen olmaları ile stratejik yönetimin tüm boyutları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin stratejik planlama ($p= 0,000$), stratejik uygulama ($p= 0,000$) ve stratejik kontrol değişkenlerine ilişkin ($p= 0,000$) algıları daha yüksektir. Stratejik yönetimin tüm değişkenlerinde öğretmen algılarının daha düşük olduğu görülmüştür (planlama $p= 0,01$; uygulama $p= 0,09$; kontrol $p= 0,03$). Bu bulgular çerçevesinde araştırmanın ana hipotezi olan ilköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyi yöneticiler ve öğretmenler arasında farklılaşmaktadır hipotezi doğrulanmaktadır.

Katılımcıların yaşları ile stratejik yönetimin tüm boyutlarında istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir. 25-34 yaş grubundaki katılımcılarla 35-44 yaş grubundaki katılımcılar arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık bulunmaktadır ($p= 0,01<0,05$), diğer yaş gruplarında istatistiksel anlamlılık bulunmamaktadır ($p = 0,3>0,05$). 25-34 yaş grubu katılımcılarda stratejik yönetimin uygulanma düzeyi algısı diğer bütün yaş gruplarından daha yüksektir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri ile stratejik planlama değişkenine ilişkin olarak; 11-20 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilerle stratejik planlama değişkeni algıları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık olduğu saptanmıştır ($p=0,01$). Buna karşın 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticinin ($p=0,06$) ve 10 yıldan daha az deneyime sahip yöneticilerin algılarıyla ($p=0,08$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı



bir ilişki olmadığı görülmüştür (0,06). Benzer şekilde 11-20 yıl arası deneyimi olan yöneticilerle stratejik uygulama değişkeni algıları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık söz konusudur ($p=0,000$). Aynı değişkenle ilgili olarak 10 yıldan daha az deneyimi olan ve 21 yıldan daha fazla deneyimi olan yöneticilerin algıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,01$). Stratejik kontrol değişkeniyle 10 yıldan daha az deneyimli ($p=0,02$) ve 11-20 yıl deneyimli yöneticilerin ($p=0,000$) algıları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık olmasına karşın ($p=0,000$), 21 yıldan fazla deneyimi olan ($p=0,08$) yöneticilerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların öğretmenlik deneyimi ile stratejik planlama değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. 11-20 yıl deneyimli öğretmenlerin algıları ($p=0,0$) ve 21-30 yıl deneyimli öğretmenleri algıları ($p=0,002$) arasında anlamlılık varken, 1-10 yıl ($p=0,09$) ve 31 yıldan fazla deneyime sahip olan öğretmenlerin ($p=0,06$) algıları istatistiksel olarak bir anlam taşımamaktadır. Aynı şekilde stratejik uygulama değişkenininin 11-20 yıl ($p=0,02$) ve 21-30 yıl ($0,002$) üzeri deneyimli öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlıdır. 1-10 yıl ($p=0,07$) ve 31 yıldan fazla deneyimi olanlar arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilememiştir. Stratejik kontrol değişkeniyle öğretmenlik deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmiştir. 1-10 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ($p=0,04$), 11-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ($p=0,01$), 21-30 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ($p=0,01$) ve 31 yıldan fazla deneyim olan öğretmenlerin ($p=0,00$) algılarıyla kontrol değişkeni arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Stratejik yönetim özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründeki çevresel belirsizlikleri dikkate alarak oluşturulacak yol haritası için pusula işlevi görür. Toplumun geleceğine yön veren örgütler olarak okullar, sosyal ve ekonomik gelişmenin temeli olan insan yetiştirme misyonunu çağın gerisinde kalmadan gerçekleştirmesi gerekmektedir. Özellikle bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmelerin eğitim sektörünü fazlasıyla etkilediği bilinmektedir. Bilgi çağında öğrencilerin bilgiyi kazanması ve ülke refahını artıracak şekilde kullanması gereklidir. İlköğretim çağındaki öğrencilere iyi bir temel kazandırmak ve başarılı bireyler olmasını sağlamak stratejik yönetimin okullarda uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların stratejik yönetimin tüm boyutlarının ilköğretim okullarında yüksek düzeyde gerçekleştirildiği algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetimin stratejik planlama boyutunda yöneticilerin öğretmenlerden daha olumlu bir algıya sahip olmaları yönetim sorumluluğuna sahip olanların, yönetim sorumluluğu olmayanlara göre stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlamaya daha fazla önem vermeleri ve kendi uygulamalarından memnun oldukları sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin stratejik amaçların belirlenmesi sürecine tüm paydaşların katıldığına ilişkin algılarının düşük olması kendilerini stratejik planlama sürecinin dışında tutmalarına neden olduğu yorumu yapılabilir. Bu sonuç Benli ve Yıldırım'ın (2020, s. 121) ortaokullarda yaptığı stratejik yönetim araştırmasının sonuçlarıyla tutarlıdır. Söz konusu araştırmada okulların tüm paydaşları yeterince değerlendirmedeği, küçük okulların büyüklere kıyasla daha fazla paydaşa yer verdiği sonucu bulunmuştur. Buna göre stratejik yönetim uygulamasının geliştirilmesi açısından paydaş katılımının çoğaltılması gerektiği söylenebilir. En yüksek değere sahip üç ifade olan stratejik amaçların açık ve gerçekçi olması, okulun stratejileri ile üst yönetim stratejilerinin uyumlu olması ve



stratejik amaçların yıllık periyoda indirgenmesinin stratejik yönetim sistemini olumlu yönde etkileyeceği ve geliştireceği açıktır.

Stratejik yönetimin stratejik uygulama boyutunda planların uygulamaya geçirilmesinin önündeki en büyük engel okullara kaynak tahsis edilmemesi olarak görülmektedir. Bu sonuç Özer ve arkadaşlarının (2015) okulların gelir kaynaklarının kantin gibi kira geliri ile bağışlardan oluştuğu sonucunu bulan araştırmasıyla tutarlıdır. Zira bütçesi olmayan okulların kaynak temin etmesi merkezi yönetimi temsil eden okul müdürlerinden beklenmektedir. Yeterli kaynak tahsisi yapılmaması yönetim hiyerarşisinde güven sorunu yaratmakta ve stratejik yönetim kültürünü olumsuz etkilemektedir. Hizmet sektöründeki en önemli kamu kurumları olan ve eğitimin temelini oluşturan ilköğretim okullarının yöneticilerinin liderlik özelliklerinin tüm süreçte önemli bir paya sahip olduğu algısı stratejik yönetimi kullanarak bir vizyon gerçekleştirilmesi ve iç ve dış çevreyle ilişki kurma kapsamında kendisinden yüksek derecede beklenti olduğunu düşündürmektedir.

Stratejik yönetimin stratejik kontrol boyutunda okulun gelişmeye açık yönlerinin tespit ediliyor olması sürekli değişmekte olan çevresel koşullara bağlılığın bir sonucu olarak hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından dikkate alınmaktadır. Okulu hedeflerine ulaştıracak stratejiler belirlenirken iç ve dış çevreye uyumlu ve duyarlı bir örgütsel strateji geliştirmek önemlidir (Ağın, 2020, s. 310). Ancak stratejik yönetim sürecine katılanların motivasyonlarını artıracak ödüllendirme sisteminin olmayışının yeni stratejiler geliştirme sürecini kısmen aksattığı söylenebilir. Türkiye’ de eğitim sistemi katı bir merkezi yönetime sahiptir (Üzüm & Karşlı, 2013, s. 91). Yetki ve sorumlulukları sınırlanmış olan okullar maddi ödülleri motivasyon aracı olarak kullanma olanağına sahip değildir. Merkezkaç yönetim tarzı ile okul yönetimleri güçlendirildiğinde stratejik yönetimin uygulanma düzeyini artıracak motivasyonun sağlanması ve yeni stratejiler geliştirme çalışmalarının başarısı da artacaktır.

Demografik özelliklerden cinsiyete göre yapılan değerlendirmede, stratejik uygulama boyutunda kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Kadın stratejistlerin strateji uygulama sürecine doğal yapıları gereği daha duyarlı oldukları daha çok sorumluluk aldıkları ve işlerin yürütülmesinde daha çok çaba sarf ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca erkeklerin fiziksel güçlerinin verdiği güvenle bu süreci kısmen hafife almaları da kadınların öne çıkmasında bir diğer unsur olabilir.

Yöneticilerin planlama, uygulama ve kontrol değişkenlerine ilişkin algılarının öğretmenlerden yüksek olması yöneticilerin daha görünür ve hesap verme konumunda olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

25-34 yaş grubundaki katılımcıların stratejik yönetimi uygulama düzeyi algıları diğer yaşlardan daha yüksektir. Söz konusu yaş grubu göreve yeni başlayanları ve görevde ilk 10 yılının içinde olanları kapsamaktadır. Dolayısıyla göreve yeni başlamak ve birtakım mesleki dezenformasyona henüz uğramamış olmak stratejik yönetimin uygulanmasında etkili olmuş olabilir. Katılımcıların yaşları yükseldikçe uygulamaların daha düşük düzeyde algılanması bu görüşü desteklemektedir. Benzer şekilde 11-20 yıl mesleki deneyimi olanların planlama ve uygulama değişkenlerindeki algılarının yüksek olmasına karşılık, 31 yıldan fazla deneyimi olanların kontrol değişkenindeki algılarının yüksek olması belli bir yılın üzerinde çalışmış insanların etraflarını daha çok kontrol etme istekleriyle açıklanabilir.



Bu sonuçlar çerçevesinde şu öneriler getirilebilir:

Okullarda stratejik yönetimin tüm safhalarıyla angarya bir iş olarak görülmesini engelleyecek bilinç düzeyinin oluşmasına katkı sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Stratejik yönetimde önemli bir engel olarak ifade edilen kaynak tahsisine çözüm sağlamak üzere merkez yönetimlerinin desteği artırılabilir. Planlama sürecine daha çok paydaş katılımı sağlanabilmesi için okulların misyon ve vizyon paylaşımı daha açık ve net olarak ifade edilebilir. İlköğretim kademesinde yapılan bu çalışmanın sonuçları, orta öğretim kademelerinde yapılacak çalışmalarla kıyaslanarak kademeler arasındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilebilir. Stratejik yönetim geçmişteki başarıların tekrar edilmesinden ziyade öngörülemez durumların üstesinden gelmek ve çevre ile başa çıkabilmektir. Bu amaçla örgütlerin çeşitli stratejik yönetim araçlarını etkili ve verimli kullanacak bilgi ve bilinç düzeyine ulaşması sağlanabilir. Kullanılmasına karar verilen stratejik yönetim araçlarıyla ilgili olarak geniş bir alan araştırması yapılması gerektiğinden analizleri gerçekleştirmek ve örgütün uzun dönemli varlığını sürdürmesini sağlayacak çalışmalar yapabilecek yeterliğe sahip çalışanların eğitimine merkez ve taşra teşkilatlarında daha çok yer verilebilir. Stratejik yönetim sürecinin en önemli sorunlarından biri olarak görülen stratejik planların uygulamaya geçirilememesini önlemek için özdeğerlendirme yapılarak çevre analizleri, temel yeteneklere odaklanma, dış kaynak kullanımı, toplam kalite yönetimi ve benchmarking gibi stratejik yönetim araçlarına yönelik daha çok bilimsel çalışma yapılması teşvik edilebilir. Stratejik yönetim uygulamalarının örgütün tamamını kapsamı amacıyla öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim becerilerini artırmaya yönelik etkili çalışmalar yapılabilir. Stratejik yönetimin uygulanmasını teşvik etmek amacıyla bu süreci başarılı bir şekilde yöneten ve sonuç alan yönetici ve öğretmenler ödüllendirilerek diğer eğitim örgütlerine ve çalışanlarına örnek olması sağlanabilir.

Kaynakça

- Acar, A. (2003). Stratejik yönetim ve kamuda uygulanan stratejiler. *SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Ağın, K. (2020). Stratejik yönetim enstrümanlarının özellikleri ve örgütler üzerindeki etkileri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 297-314.
- Akdemir, B. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Akdemir, A. (2018). *Stratejik yönetim*. (1. Baskı). Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Aktaş, K. (2015). (2003). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Arikboğa, Ş. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. (Y. D. Gürol, Çev.; 6. Baskı), Nobel Yayınevi.
- Aşgın, S. (2002). Stratejik yönetim. <http://www.strateji.gov.tr/ortakicerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf> adresinden 22.12.2021 tarihinden erişim sağlanmıştır.
- Benli, H. & Yıldırım, A. (2020). Ortaokulların Stratejik Planlarının İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53, 111-136.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (5. Baskı). İstanbul: Beta.



- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Güzel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi. *Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1997). Strategy Development: Past, Present and Future. *Training for Quality*, 5(2), 58-70.
- Fidan, N. & Baykul, Y. (1994). İlköğretimde Temel Öğrenme İhtiyaçlarının Karşılanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 7-20.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güngör, Ş. & Kutlu, O. (2018). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı. *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 11(2), 305-316.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E. & Cooper, A. C. (2001). A Strategic Model of the US Brewing Industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Kanış, D. & Songür, N. (2015). Okul Stratejik Yönetim Etkinliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(8), 25-47.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji Dergisi*, 7(2), 225-233.
- Kosinova, N.N., Tolstel, M.S., Sazonov, S.P. & Vaysbeyn, K.D. (2016). Development of Methodological Approach to Enterprise's Financial Strategy Based on Comprehensive Evaluation of Its Strategic Potential. *European Research Studies*, 19(2), 21-33.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul Yayıncılık.
- MEB. (2010). *Eğitimde stratejik planlama-okul/kurumlar için*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı
- MEB. (2019). *2019-2023 Stratejik Planı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Özer, N., Demirtaş, H. & Ateş, F. (2015). Okulların Mali Durumlarına ve Bütçe Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. İçinde M. Acar & H. Özgür. (Eds.). *Çağdaş Kamu Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Stoney, C. (2001). Strategic Management or Strategic Taylorizm. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 27-42.
- Şimşek, M. Ş. & Aydoğan, E. (2000). Kriz Ortamında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi. *Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi*, (14), 115-127.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, 99, 29-46.
- Torlak, Ö. & Altunışık, R. (2018). Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (10. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Üzüm, P. & Karslı, M. D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Özerkliğine İlişkin Farkındalık Düzeyleri (İzmir İli Örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 79-94.
- Yenipınar, Ş. (2014). Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Yenipınar, Ş., Göksoy, S. & Bal Kusnacı, S. (2016). Okullarda Stratejik Yönetim Uygulamaları. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-24.



Extended Summary

The aim of this study is the application levels of strategic management in the management of primary schools; the aim of the study is to determine the perceptions of school administrators and teachers in the strategic planning commission, and according to various demographic characteristics. For this purpose, the theoretical framework of the study was created with a literature review. The universe of the research consists of school principals, assistant principals and teachers working in the strategic planning commission, working in the primary education level in Karabuk. In this framework, there is a principal, at least one vice principal and two or three teachers in the strategic board in 35 primary schools within the scope of the 2021-2022 academic year. In schools where two assistant principals work, both assistant principals were included in the research. All the teachers in the strategic planning commission were included in the research. In order to collect the data in this study, the Scale for Measuring the Application Level of Strategic Management in Schools, developed by Yenipinar (2014, s. 155).

The general reliability of the scale was determined as 0.936. The reliability of the 10 items constituting the strategic planning factor $\alpha=0.970$; the reliability of the 12 items constituting the application factor was found to be $\alpha=0.826$ and the reliability of the control factor $\alpha=0.854$. No statistically significant relationship was found between the gender of the participants and the strategic planning ($p=0.4>0.05$) and strategic control variable ($p=0.9>0.05$). On the other hand, in the evaluation made in terms of the strategic implementation variable (female 0.001) (male 0.079), it was determined that female strategists showed a statistically positive difference. A high level of statistical significance was found between the participants being managers and teachers and all dimensions of strategic management. Managers' perceptions of strategic planning ($p=0.000$), strategic implementation ($p=0.000$) and strategic control variables ($p=0.000$) are higher. Teacher perceptions were found to be lower in all variables of strategic management (planning $p=0.01$; implementation $p=0.09$; control $p=0.03$). Within the framework of these findings, the main hypothesis of the research, the level of implementation of strategic management in primary schools differs between administrators and teachers, is confirmed.

Statistical significance was determined in all dimensions of strategic management with the ages of the participants. There was a high level of statistical significance between the participants in the 25-34 age group and the 35-44 age group ($p=0.01<0.05$), while there was no statistical significance in the other age groups ($p=0.3>0.05$). The perception of the level of implementation of strategic management in the 25-34 age group participants is higher than all other age groups. Regarding the professional experience of the participants and the strategic planning variable; A high level of statistical significance was found between the perceptions of the strategic planning variable and the managers with 11-20 years of experience ($p=0.01$). On the other hand, it was seen that there was no statistically significant relationship between the perceptions of the managers with 21 years or more of experience ($p=0.06$) and the managers with less than 10 years of experience ($p=0.08$). A statistically significant difference was found between the teaching experience of the participants and the strategic planning variable. There is a significant difference between the perceptions of teachers with 11-20 years of experience ($p=0.0$) and those of teachers with 21-30 years of



experience ($p=0.002$). The perceptions of teachers with 1-10 years of experience ($p=0.09$) and those with more than 31 years of experience ($p=0.06$) are not statistically significant.

In line with the findings obtained from the research, it is concluded that the participants have the perception that all dimensions of strategic management are carried out at a high level in primary schools. The fact that administrators have a more positive perception than teachers in the dimension of strategic planning can be interpreted as that administrators give more importance to strategic planning, which is the first stage of strategic management. This is due to their management responsibilities and are satisfied with their own practices.

The low perception of teachers that all stakeholders participate in the process of determining strategic goals suggests that they exclude themselves from the strategic planning process. The biggest obstacle to the implementation of the plans in the strategic implementation dimension of my strategic management is seen as not allocating resources to schools. Because schools that do not have a budget are expected to provide resources from school principals representing the central government. Failure to allocate sufficient resources creates a trust problem in the management hierarchy and negatively affects the strategic management culture. The perception that the leadership characteristics of the administrators of primary schools, which are the most important public institutions in the service sector and form the basis of education, have an important share in the whole process, indicates that there is a high level of expectation from him in terms of realizing a vision by using strategic management and establishing relations with the internal and external environment.

In the strategic control dimension of strategic management, identifying the aspects that are open to improvement in the school is taken into account by both administrators and teachers as a result of their Commitment to constantly changing environmental conditions. However, it can be said that the lack of a reward system that will increase the motivation of the participants in the strategic management process partially hinders the process of developing new strategies.

In the evaluation made by gender, which is one of the demographic characteristics, it is seen that women have a higher level of perception than men in the dimension of strategic implementation. It can be interpreted that female strategists are more sensitive to the strategy implementation process by their nature, take more responsibility and put more effort in the execution of the work. In addition, the fact that men partially underestimate this process with the confidence given by their physical strength may be another factor in the prominence of women. The fact that administrators have higher perceptions of planning, implementation and control variables than teachers may be due to the fact that administrators are more visible and accountable.

The perceptions of the strategic management application level of the participants in the 25-34 age group are higher than the other age groups. This age group includes new recruits and those within the first 10 years of employment. Therefore, starting a new job and not being exposed to some professional disinformation may have been effective in the implementation of strategic management. As the age of the participants increases, the perception of the practices at a lower level supports this view. Similarly, the perception in the planning and implementation is higher among those with 11-20 years of professional experience, while the perception in the control variable is higher among those with more



than 31 years of experience. This can be explained by the desire of people who have worked over a certain year to control their surroundings more.

Within the framework of these results, the following recommendations can be made:

Studies can be carried out to contribute to the formation of a level of consciousness that will prevent strategic management from being seen as a chore with all its phases in schools. The support of central administrations can be increased in order to provide a solution to resource allocation, which is an important obstacle in strategic management. In order to ensure more stakeholder participation in the planning process, schools' mission and vision sharing can be expressed more clearly. By comparing the results of this study conducted at primary education level with the studies to be conducted at secondary education levels, the differences, and similarities between the levels can be determined.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 23 karar numarası, 17.08.2022 tarih ve 2022/06 toplantı numarası ile etik kurul onayı bulunmaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 25.01.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 09.03.2023

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1242008

KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME PUANININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

THE IMPACT OF THE CORPORATE GOVERNANCE INDEX ON FINANCIAL PERFORMANCE: AN EVIDENCE FROM TÜRKİYE

Dr. Öğr. Üyesi Adem Ruhan SÖNMEZ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID id: 0000-0002-6494-6482, ademruhan@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 30 şirketin 2015-2021 yılları arasında ait verileri ile kurumsal yönetim alt başlıkları olan Pay Sahipleri, Menfaat Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ve Yönetim Kurulu derecelendirme puanı ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda; Pay Sahipleri ve Yönetim Kurulu derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında negatif ilişki; Menfaat Sahipleri derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında pozitif ilişki; Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim Endeksi, Kurumsal Yönetim Derecelendirme, Dinamik Panel Veri Analizi.

ABSTRACT

In this study, the data of 30 companies traded in the Corporate Governance Index for the years 2015-2021 and the relationship between the corporate governance subheadings of shareholders, Stakeholders, Public Disclosure and Transparency and Board of Directors rating score and financial performance were examined. As a result of the study; Negative relationship between Shareholders and Board of Directors rating score and return on assets; Positive relationship between Stakeholders rating score and return on assets; there is no relationship between the Public Disclosure and Transparency rating score and return on assets.

Keywords: Corporate Governance Index, Corporate Governance Rating, Dynamic Panel Data Analysis.



1. Giriş

Enron, Worldcom ve Parmalat gibi şirketlerde yaşanan şirket skandalları ve 1998 Asya ekonomik krizi finansal piyasaların değer kaybetmesine ve yatırımcıların zarar görmesine neden olmuştur. Yaşanan bu şirket skandalları ve ekonomik krizlerin kaynağının hem özel sektörde hem de kamu sektöründe kurumsal yönetimin zayıf olduğunu ortaya koymuştur (Iramani vd., 2018; Berthelot vd., 2010; Ertuğrul & Hegde, 2009). Bu durum iyi kurumsal yönetim kavramının ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkararak bu konuya ilişkin farkındalığın artmasına neden olmuştur (Sakarya, 2011).

İyi kurumsal yönetim şirketlerin, finansal kurumların ve piyasa bütünlüğünün anahtarıdır. Bu açıdan iyi kurumsal yönetim ekonomik istikrarın ve finansal piyasaların sağlığının merkezinde yer almaktadır (Çalışkan & Icke, 2011). Kurumsal yönetim firmaların faaliyetlerinin kontrol edildiği, yönlendirildiği bunun yanı sıra şeffaflığı, hesap verilebilirliği teşvik ederek firmanın tüm paydaşlarının çıkarlarını korumak için oluşturulan kurallar, prosedürler ve mekanizma olarak ifade edilebilir (Javaid & Saboor, 2015; Aggarwal, 2013).

Dünya’da yaşanan ekonomik kriz ve şirket skandallarına paralel olarak Türkiye’de de kurumsal yönetim anlamında değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. İlk olarak uluslararası alanda 1999 yılında OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmış olup Türkiye’de ise bu örgüt tarafından yayınlanan ilkeler yorumlanarak 2003 yılında SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır. Daha sonra ise 2005 yılında borsada işlem gören şirketlerin faaliyet raporlarında Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne ilişkin uyum raporlarına yer vermeleri zorunlu tutulmuştur. 2011 ve 2014 yılında ise SPK tarafından tekrar düzenlemeler yapılmıştır. Ancak yapılan 2011 yılı düzenlemesinde şirketlere kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunlu tutulmayarak “uy ya da açıkla” yaklaşımı benimsenmesine rağmen 2014 yılında yapılan düzenleme tebliğ seviyesinde yapılarak halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uymaları zorunlu hale getirilmiştir (Toraman & Abdioğlu, 2008; Kartal & Budayoğlu Yılmaz, 2019).

Kurumsal yönetim anlayışına ve uygulamalarına ilişkin gerçekleştirilen düzenlemelerin kalitesi kurumsal yönetim derecelendirmesi ile gerçekleştirilmektedir (Karakoç vd., 2016). Kurumsal yönetim derecelendirmesi, SPK tarafından şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uyum gösterdiklerini ortaya koymak amacıyla bağımsız, tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirilerek sınıflandırıldığı faaliyetler bütünüdür (Düzer, 2020). Türkiye’de OECD tarafından yapılan düzenleme ile bağlantılı olarak Pay Sahipleri başlığı, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık başlığı, Menfaat Sahipleri başlığı ve Yönetim Kurulu başlığı sırası ile %25, %25, %15 ve %35 olarak ağırlıklandırılmıştır. Kurumsal yönetim anlamında yukarıda belirtilen gelişmeler sonucunda Ağustos 2007 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) oluşturulmuştur. Türkiye’de hisse senetleri Borsa’da işlem gören şirketler belirlenen kriterleri sahip olmaları halinde bu endekse dahil olabilmektedir. Bu endeksin amacı, hisse senetleri Borsa İstanbul’da Yakın izleme piyasası, C ve D grubu haricinde işlem gören ve kurumsal yönetim derecelendirme puanı 10 üzerinden en az 7 puan olan, her bir ana başlık bağlamında ise 10 üzerinden 6,5 puan olan şirketlerin fiyat ve getiri performansını ölçmektir. Kurumsal Yönetim Endeksi’nin ilk hesaplanmaya başlandığı 2007 yılına ait endekste 5 şirket yer almakta iken 2022 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 61 şirket bulunmaktadır (Kula & Baykut, 2014; Kayalı & Doğan, 2018; Düzer, 2020).



Bu çalışmada genel olarak kurumsal yönetim derecelendirme puanları ile finansal performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada şirketler için hesaplanan genel kurumsal yönetim derecelendirme puanının firma performansı üzerine etkisi incelemenin aksine kurumsal yönetim derecelendirmenin alt başlıkları olan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu derecelendirme puanlarının finansal performans üzerine etkisi incelenmiştir. Literatürde, Türkiye bağlamında, Önalın ve Tan (2018) 48 şirketin 2017 yılına ait genel kurumsal yönetim derecelendirme puanı ile firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaya ve Tükenmez vd. (2017) tarafından kurumsal yönetim endeksinde yer alan 15 şirketin 2009-2014 yılları arasına ait verileri ile gerçekleştirilen çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmada ise Türkiye’de Kurumsal yönetim Endeksi’nde yer alan şirketlerin 2015-2021 yıllarına ait kurumsal yönetim derecelendirme alt başlıklarına ilişkin puanları ile finansal performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmanın bahsedilen diğer çalışmalardan farkı hem çalışılan yıl aralığının hem farklı analiz yöntemi ile konunun ele alınması ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmenin dört alt başlığı olan Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu başlıklarının derecelendirme puanlarının finansal performans üzerine etkisi incelendiğinden dolayı diğer çalışmalardan farklıdır. Bundan dolayı, söz konusu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Literatür

Konuya ilişkin gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda kurumsal yönetim derecelendirme puanları ile ilgili farklı çalışmalara rastlanılmıştır.

Sakarya (2011), İMKB (Bugünkü adıyla Borsa İstanbul)’de hisse senetleri işlem gören ve ilk defa 2009 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olan 11 şirketin kurumsal yönetim derecelendirme puanının ilanının hisse senedi getirisi üzerine etkisi incelemiştir. Analiz sonucunda kurumsal yönetim derecelendirme puanının hisse senedi getirisini pozitif yönde etkilediğini ayrıca kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının duyurulması öncesinde ve sonrasında bu endekste yer alan şirketlerin hisse senetlerinden anormal getiri elde edebilecekleri tespit edilmiştir.

Vintila ve Gherghina (2012), çalışmalarında Newyork Borsası, NASDAQ ve NYSE Amex Borsası’nda işlem gören 155 şirketin 2011 yılına ait kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanları ile firma performansı arasında negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Yenice ve Dölen (2013), Kurumsal yönetim Endeksi’nde bulunan firmaların kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının hisse senedi değerleri üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, 2007-2011 yılları arasında bu endekste yer alan şirketlerin verisinden yararlanılmışlardır. Kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının açıklama tarihinden 30 gün önce ve 30 gün sonraki hisse senedi değerleri esas alınarak kurumsal yönetim derecelendirme puanları ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda; kurumsal yönetim derecelendirme puanının hisse senedi değerleri üzerine etkisinin olduğunu ortaya konulmuştur.

Kula ve Baykut (2013), çalışmalarında 47 şirketin 2013 yılına ait verileri yardımı ile kurumsal yönetim derecelendirme notunun piyasa değeri üzerine etkisini araştırmışlardır.



Analiz sonucunda; kurumsal yönetim derecelendirme puanının karlılık ve piyasa değeri üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Aksu ve Aytekin (2015), çalışmalarında 50 şirketin 2009-2014 yılları arasına ait kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının hisse senedi getirilerine etkisini araştırmışlardır. Analiz sonucunda, araştırmaya dahil edilen şirketlerin bu puanları açıklama öncesindeki hisse senedi getirileri ile açıklandıktan sonraki hisse senedi getirileri üzerinde 2009 ve 2014 yıllarında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuşlardır.

Javaid ve Saboor (2015), Pakistan Karaçi Borsası'nda işlem gören 58 tekstil şirketinin 2009-2013 yılları arasına ait kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının firma performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; genel derecelendirme puanının aktif karlılık ve öz sermaye karlılığı üzerine pozitif etkisinin bulunduğunu; kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanlarından biri olan yönetim kurulu, sahiplik yapısı ve şeffaflık alt başlıkları ile aktif karlılık ve öz sermaye karlılığı arasında pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Karakoç vd. (2016), Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplandığı 2007 yılından itibaren işlem gören 5 şirketin 2007-2014 yılları arasına ait verileri yardımıyla finansal performansları ve kurumsal yönetim derecelendirme puanları Gri İlişkisel Analiz yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda endekste yer alan şirketlerin kurumsal yönetim puan sıralaması ile finansal performans sıralaması arasında bağlantının olmadığını tespit etmişlerdir.

Wahyudin ve Solikhah (2017), Hindistan Borsası'nda işlem gören 88 şirketin 2008-2012 yılları arasına ait kurumsal derecelendirme puanının firma performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, kurumsal yönetim derecelendirme puanının aktif karlılık ve öz sermaye karlılığı üzerine pozitif etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Tükenmez vd. (2017), çalışmalarında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan ve finansal sektörde faaliyet göstermeyen 15 şirketin 2009-2014 dönemine ait kurumsal yönetim derecelendirme puanının alt başlıkları pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu puanlarının finansal performans üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmada ROA (aktif karlılık) ve Tobin Q oranlarını finansal performans değişkeni olarak kullanmışlardır. Analiz sonucunda kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanının ROA üzerine negatif etkisinin olduğunu; pay sahipleri ve menfaat sahipleri puanının Tobin Q oranını pozitif etkilediğini; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanının ise Tobin Q oranını negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Sakarya vd. (2017), 2011-2015 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören ve Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 58 şirketin verileri ile kurumsal yönetim derecelendirme puanı duyurularının hisse senedi getirileri üzerine etkisini araştırmışlardır. Analiz sonucunda, kurumsal yönetim derecelendirme puanının hisse senedi getirileri üzerinde negatif etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Kayalı ve Doğan (2018), Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin 2012-2016 yılları arasına ait verileri yardımı ile kurumsal derecelendirme puanının finansal başarı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim derecelendirme puanı yükseldikçe şirketlerin iflas ihtimalini azalttığını ortaya koymuşlardır.



Önalın ve Tan (2018), alışmalarında Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 48 şirketin 2017 yılına ait verileri ile kurumsal yönetim derecelendirme puanının piyasa değeri üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın bağımsız değişkeni genel olarak hesaplanan derecelendirme puanıdır. Analiz sonucunda; derecelendirme puanının piyasa değeri pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Arora ve Bodhanwala (2018), Bombay Borsası'nda işlem gören 407 şirketin 2009-2014 yılları arasına ait verileri yardımı ile kurumsal yönetim derecelendirme puanı ile firma performansına arasındaki ilişkiye yönelik çalışmanın sonucunda aktif karlılık ve pay başına kazanç ile kurumsal yönetim derecelendirme puanı arasında ilişki bulunmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu alışmada Kurumsal Yönetim derecelendirmenin alt başlıkları olan Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma Ve şeffaflık, Menfaat Sahipleri Ve Yönetim Kurulu başlıklarının derecelendirme puanları ile finansal performans ölçütü olan aktif karlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

3. Metodoloji

3.1. Veri Seti ve Değişkenler

Bu alışmada Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (XKURY) yer alan ve finansal olmayan 30 şirketin 2015-2021 yılları arasına ait verileri yardımıyla kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanları ile finansal performans arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2022 yılı itibari ile 61 şirket işlem görmektedir. Araştırma veri setinde yer alan şirket sayısının belirtilen sayıdan az olmasının nedenleri; şirketlerin endekse dahil olma yıllarının farklı olması ve diğer şirketlerin finansal alanında faaliyet gösteren şirketler olmasıdır. Söz konusu çalışmanın veri setinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirme puanları şirket internet sayfasında yer alan kurumsal yönetim derecelendirme raporlarından elde edilmiştir. Araştırma veri setinde yer alan şirketlerin finansal performanslarına ait verilerine ise Finnet Mali Analiz programından ulaşılmıştır.

Çalışmada kullanılan bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri ile açıklamaları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Değişkenler ve Açıklamaları

Bağımlı Değişken	Açıklama
Aktif Karlılık (ROA)	Net Kar/Toplam Aktif
Bağımsız Değişkenler	Açıklama
Pay Sahipleri (PAYSAHIP)	Pay Sahipleri başlığı derecelendirme puanı
Kamuyu Aydınlatma ve şeffaflık (KAMUAYDIN)	Kamuyu Aydınlatma ve şeffaflık derecelendirme puanı
Menfaat Sahipleri (MENFAAT)	Menfaat Sahipleri derecelendirme puanı
Yönetim Kurulu (YONKUR)	Yönetim Kurulu derecelendirme puanı
Kontrol Değişkenleri	Açıklama
İşletme Büyüklüğü (SIZE)	Toplam Aktiflerin Logaritması
Kaldıraç Oranı (KALDRC)	Toplam Borç/Toplam Aktif

Tablo 1' göre; çalışmanın bağımlı değişkeni Aktif Karlılık (ROA), bağımsız değişkenleri ise Pay Sahipleri derecelendirme puanı (PAYSAHIP), Kamuyu Aydınlatma ve şeffaflık (KAMUAYDIN) derecelendirme puanı, Menfaat Sahipleri (MENFAAT) derecelendirme



puanı ve Yönetim Kurulu (YONKUR) derecelendirme puanıdır. Kontrol değişkenleri ise işletme büyüklüğü (SIZE) ve kaldıraç oranı (KALDRAC)'dır.

Bu çalışmada Dinamik Panel Veri Analizi yöntemi ile kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanlarının firma performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada dengeli panel veri seti kullanılmıştır. Çalışmanın analizinde kullanılan model şöyledir:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1(ROA_{it-1}) + \beta_2PAYS AHİP_{it} + \beta_3KAMUAYDIN_{it} + \beta_4MENFAAT_{it} + \beta_5YONKUR_{it} + \beta_6SIZE_{it} + \beta_7KALDRAC_{it} + \mu_{it}$$

3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sap.	Min	Max
ROA	210	.047	.074	-.354	.326
PAYS AHİP	210	91.841	4.733	78.03	98.18
KAMUAYDIN	210	95.289	3.714	81.1	99.01
MENFAAT	210	95.95	5.245	75.35	99.81
YONKUR	210	91.631	2.951	81.49	96.67
SIZE	210	9.809	.709	8.175	11.102
KALDRAC	210	.5814	.1979	.1471	.9978

Tablo 2'de verilen bilgilere göre; Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan ve araştırma veri setine dahil edilen şirketlerin aktif karlılığı ortalama %4.7, Pay Sahipleri derecelendirme puanı ortalama 91.84, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık derecelendirme puanı ortalama 95.28, Menfaat Sahipleri başlığı derecelendirme puanı ortalama 95.95, Yönetim Kurulu derecelendirme puanı ortalama 91.63, Kaldıraç oranı ortalama %58, Öz Kaynak/Toplam Borç oranı ortalama %96.3'tür.

3.3. Korelasyon Tablosu

Tablo 3'te bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait korelasyon tablosu verilmiştir.

Tablo 3

Korelasyon Tablosu

	ROA	PAYS AHİP	KAMUAYDIN	MENFAAT	YONKUR	SIZE	KALDRAC
ROA	1						
PAYS AHİP	-0.120	1					
KAMUAYDIN	0.0187	0.550***	1				
MENFAAT	0.123	0.473***	0.671***	1			
YONKUR	-0.0115	0.555***	0.685***	0.681***	1		
SIZE	0.150*	0.262***	0.553***	0.390***	0.187**	1	
KALDRAC	-0.291***	0.200**	0.248***	0.248***	0.336***	0.156*	1

***: %1, **: %5, *: %10 anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 3'e göre araştırma modelinde yer alan Pay Sahipleri derecelendirme puanı (PAYS AHİP), Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (KAMUAYDIN) derecelendirme puanı,



Menfaat Sahipleri (MENFAAT) derecelendirme puanı bağımsız değişkenleri ve işletme büyüklüğü (SIZE) ve kaldıraç oranı (KALDRAC) kontrol değişkenleri arasında Gujerati tarafından referans alınan %70'in üzerinde korelasyona rastlanmamıştır. Bundan dolayı araştırma değişkenleri arasında çoklu doğrusallığa neden olabilecek bir durum söz konusu değildir.

3.4. Analiz

Bu çalışmada Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (XKURY) yer alan ve finansal olmayan 30 şirketin 2015-2021 yılları arasına ait verileri yardımıyla kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanları ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanları ile finansal performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Arellano ve Bond İki Aşamalı Genelleştirilmiş Momentler Tahmincisi kullanılmıştır.

Bu çalışmada Arellano ve Bond (1991) tarafından geliştirilen iki aşamalı (two-step) dinamik panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, N'nin büyük olmadığı ya da zaman boyutunun yatay kesit boyutundan küçük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Ayrıca bu yöntemde bağımlı değişkenin birinci dereceden farkı modele araç değişken olarak dahil edilmekte ve genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi ile tahmin gerçekleştirilmektedir (Tatoğlu, 2020). Bu bağlamda, mevcut dönemin karlılığı geçmiş dönemin karlılığını etkilediğinden dolayı aktif karlılığın gecikmeli değeri araştırma modeline dahil edilerek daha etkin bir sonuç alınmak istendiğinden bahsedilen analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Tablo 4

Araştırma Modeline İlişkin Analiz Sonuçları

ROA	Coef.	Stand. Hata	t-value	p-value	Sig.
L.ROA (-1)	1.173	0.545	2.15	0.032	**
PAYSAHIP	-0.012	0.005	-2.29	0.022	**
KAMUAYDIN	0.003	0.005	0.68	0.498	
MENFAAT	0.017	0.006	3.04	0.002	***
YONKUR	-0.009	0.004	-2.58	0.010	**
SIZE	0.048	0.017	2.83	0.005	***
KALDRAC	-0.003	0.001	-3.93	0.000	***
Wald		36.99			
P Value		0.000			
AR (1)		-1.8828			
P Value		0.059			
AR (2)		1.6125			
P Value		0.1068			
Sargan		3.362			
P Value		0.499			

***: %1, **: %5, *: %10 anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 4'te kurumsal yönetim derecelendirme alt başlık puanları ile finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen dinamik panel veri analizi sonuçlarına yer verilmiştir. buna göre Aktif karlılık oranının (ROA) gecikmeli değeri (L.ROA) bağımlı değişken aktif karlılıktaki değişimi (1.173, p value: 0.032) açıklamaktadır. Pay sahipleri (PAYSAHIP) alt başlık puanı ile aktif karlılık arasında negatif ilişki (-0.012, p value: 0.022); Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (KAMUAYDIN) alt başlık derecelendirme puanı ile aktif



karlılık arasında ilişki olmadığı (0.003, p value: 0.498); Menfaat Sahipleri alt başlık derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki (0.017, p value: 0.002); Yönetim kurulu alt başlığı derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında negatif ve anlamlı ilişki (-0.009, p value: 0.010) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olan SIZE (Toplam Aktifin Logaritması) ile aktif karlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki (0.048, p value: 0.005); kaldıraç oranı ile aktif karlılık arasında negatif ve anlamlı ilişki (-0.003, p value: 0.000) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modeline ilişkin gerçekleştirilen spesifikasyon testlerine göre; Wald istatistiği anlamlı olup modeli oluşturan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıkladığı görülmüştür. Otokorelasyon testi sonucunda birinci mertebeden negatif korelasyon sözkonusu iken (-1.8828, p value: 0.059<0.1) ikinci mertebeden otokorelasyon olmadığı (1.6125, p value: 0.1068) tespit edilmiştir. Buna göre araştırma modelinin analizinde beklenildiği gibi birinci dereceden negatif korelasyonunun olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma modelinde de ikinci mertebeden otokorelasyonun varlığının olmaması genelleştirilmiş momentlerin etkin olduğunu göstermiştir. Sargan testi sonucunda ise modelin tahmini için kullanılan araç değişkenlerin geçerli olduğunu yani değişkenlerin içsel olduğunu göstermiştir.

4. Sonuç

Bu çalışmada Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (XKURY) işlem gören şirketlerin 2015-2021 yıllarına ait yıllık verileri kullanılarak kurumsal yönetim alt başlık derecelendirme puanları ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada aktif karlılık (ROA) bağımlı değişken; Pay Sahipleri alt başlığı derecelendirme puanı, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık alt başlığı derecelendirme puanı, Menfaat Sahipleri alt başlığı derecelendirme puanı, Yönetim Kurulu alt başlığı derecelendirme puanı bağımsız değişkenler; SIZE (Toplam Aktifin Logaritması) ve Kaldıraç Oranı ise kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; Pay Sahipleri alt başlığı derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında negatif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, Pay Sahipleri alt başlığının derecelendirme puanında meydana gelen değişim aktif karlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bu sonuç Vintila ve Gherghina (2012) çalışması tarafından da desteklenmektedir. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık alt başlığı derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında ilişki olmadığı bulunmuştur. Bu sonuca göre, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık alt başlığı derecelendirme puanında meydana gelen değişim aktif karlılıkta değişime neden olmayacaktır. Elde edilen sonuç literatür tarafından da desteklenmektedir. Bu bağlamda, Arora ve Bodhanwala (2018) Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık alt başlığı derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında ilişki bulunmadığının kanıtıdır. Menfaat Sahipleri alt başlık derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, Menfaat Sahipleri alt başlık derecelendirme puanında meydana gelen değişim aktif karlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Bu sonuç, Javaid (2015) çalışması Menfaat Sahipleri alt başlık derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında pozitif ilişki bulunduğunun kanıtıdır. Yönetim kurulu alt başlığı derecelendirme puanı ile aktif karlılık arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, Yönetim kurulu alt başlığı derecelendirme puanında meydana gelen değişim aktif karlılığın azalmasına neden



olabilmektedir. Bu sonuç, Vintila ve Gherghina (2012) çalışması tarafından desteklenmektedir.

Bu çalışma Türkiye’de Kurumsal Yönetim Endeksi’nde işlem gören 30 şirketin 2015-2021 yıllarına ait verilerini kapsadığından farklı yıl aralıkları ve bu endeks içerisinde yer alan finansal şirketler de ayrı bir veri seti oluşturularak ya da finansal ve finansal olmayan şirketler arasında karşılaştırma yapılarak çeşitlendirildiğinde farklı sonuçlar elde edilmesi muhtemeldir. Ayrıca, çalışmada finansal performans ölçütü olarak yalnızca aktif karlılığın kullanılması bu çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. İleriki çalışmalarda farklı finansal performans ölçütlerinin kullanılması da farklı sonuçların elde edilmesine imkan sağlayabilecektir. Bu açıdan sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

Kaynakça

- Aggarwal, P. (2013). Impact of corporate governance on corporate financial performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(3), 1-5.
- Aksu, M., & Aytakin, S. (2015). Kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu ile hisse senedi getirisi ilişkisi: BİST kurumsal yönetim endeksi (XKURY) üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(13), 201-219.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297.
- Arora, A., & Bodhanwala, S. (2018). Relationship between corporate governance index and firm performance: indian evidence. *Global Business Review*, 19(3), 675-689.
- Berthelot, S., Morris, T., & Morrill, C. (2010). Corporate governance rating and financial performance: a Canadian study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(5), 635-646.
- Caliskan, N., & Icke, T. (2011). Turkish corporate governance principles and its implications for ISE corporate governance index companies. *Journal of Accounting and Finance*, 11(1), 60-75.
- Düzer, M. (2020). Kurumsal yönetim derecelendirmesi: BIST kurumsal yönetim endeksinde bir inceleme. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 22(2), 149-168.
- Ertugrul, M., & Hegde, S. (2009). Corporate governance ratings and firm performance. *Financial Management*, 38(1), 139-160.
- Iramani, R.R., Muazaroh, M., & Mongid, A. (2018). Positive contribution of the good corporate governance rating to stability and performance: Evidence from Indonesia. *Probl. Perspect. Manag.*, 16, 1–11.
- Javaid, F., & Saboor, A. (2015). Impact of corporate governance index on firm performance: Evidence from Pakistani manufacturing sector. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(2), 1–21.
- Karakoç, M., Tayyar, N., & Genç, E. (2016). Gri ilişkisel analiz yöntemiyle kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerin finansal performanslarının ölçümü ve kurumsal derecelendirme notları ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1327-1338.
- Kartal, M. T., & Budayoğlu Yılmaz, B. (2019). Türkiye’de kurumsal yönetim (KY) ilkelerinde yeni raporlama düzeni: Halka açık bankaların ilk KY uyum raporları üzerine bir inceleme. *Journal of Research in Business*, 4(2), 147-180.
- Kayalı, N., & Doğan, İ. (2018). Kurumsal yönetim derecelendirme notu ile işletmelerin finansal başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (78), 111-124.
- Kula, V., & Baykut, E. (2014). Kurumsal yönetim derecelendirme notu ile piyasa değeri arasındaki ilişki: BIST XKURY şirketleri üzerine bir araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 1-17.
- Önalın, G., & F.Z. Tan (2018). Kurumsal yönetim derecelendirme notlarının şirket performansları üzerine etkisi. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 47-59.
- Sakarya, Ş. (2011). İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirme notu ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişkinin olay çalışması yöntemi ile analizi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.7(13), 147-162.



- Sakarya, Ş., Yazgan, K. F., & Yıldırım, H. H. (2017). Kurumsal yönetim derecelendirmesinin hisse senedi performansına etkisi: BİST kurumsal yönetim endeksi üzerine bir inceleme. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 18(40), 55-76.
- Tatoğlu, F. (2020). *İleri panel veri analizi* (4. Baskı). Beta Yayınevi.
- Toraman, C., & Abdioğlu, H. (2008). İMKB kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında zayıf ve güçlü yanları: derecelendirme raporlarının incelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 40, 96-109.
- Tükenmez, N. M., Gençyürek, A. G., & Karakelleoğlu, M. Ş. (2017). Kurumsal yönetim derecelendirme notlarının şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 1-18.
- Vintila, G., & Gherghina, S.C. (2012). An empirical examination of the relationship between corporate governance rating and listed companies' performance. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 46-61.
- Wahyudin, A., & Solikhah, B. (2017). Corporate governance implementation rating in Indonesia and its effects on financial performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 250-265.
- Yenice, S. & Dölen, T. (2013). İMKB'de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-213.



Extended Summary

The corporate scandals in companies such as Enron, Worldcom and Parmalat and the 1998 Asian economic crisis caused the financial markets to depreciate and the investors to suffer. It has been revealed that the source of these company scandals and economic crises is the weak corporate governance in both the private and public sectors. This situation has revealed how important the concept of good corporate governance is and has led to an increase in awareness of this issue.

Good corporate governance is key to companies, financial institutions and market integrity. In this respect, good corporate governance is at the center of economic stability and the health of financial markets. Corporate governance can be expressed as the rules, procedures and mechanism created to protect the interests of all the stakeholders of the company by promoting transparency and accountability as well as controlling and directing the activities of the companies.

In parallel with the economic crisis and company scandals in the world, changes have begun to occur in terms of corporate governance in Turkey. First, corporate governance principles were published by the OECD (Organization for Economic Development and Cooperation) in the international arena in 1999, and in Turkey, the principles published by this organization were interpreted, and the Corporate Governance Principles were published by the CMB (Capital Markets Board) in 2003. Later, in 2005, companies listed on the stock exchange were required to include compliance reports regarding Corporate Governance Principles in their annual reports. In 2011 and 2014, revisions were made by the CMB. However, although the 2011 regulation did not require companies to comply with corporate governance principles, a “comply or explain” approach was adopted, the regulation made in 2014 was made at the communiqué level, making it mandatory for publicly traded companies to comply with corporate governance principles

The quality of the regulations regarding the corporate governance understanding and practices is achieved by the corporate governance rating. Corporate governance rating is the whole of the activities in which the companies are evaluated and classified independently, impartially and fairly in order to reveal the extent to which they comply with the corporate governance principles by the CMB. In connection with the regulation made by OECD in Turkey, the titles of Shareholders, Public Disclosure and Transparency, Stakeholders and Board of Directors have been weighted as 25%, 25%, 15% and 35%, respectively. As a result of the above-mentioned developments in terms of corporate governance, the Corporate Governance Index (XKURY) was created in August 2007. Companies whose stocks are traded in the Stock Exchange in Turkey can be included in this index if they meet the specified criteria. The purpose of this index is to determine the price and performance of companies whose stocks are traded on Borsa Istanbul except for the Close Watch market, C and D groups, with a corporate governance rating of at least 7 points out of 10, and 6.5 points out of 10 in the context of each main heading. To measure return performance. While there were 5 companies in the index of 2007, when the Corporate Governance Index was first calculated, there are 61 companies in the Corporate Governance Index in 2022.

In this study, the relationship between corporate governance ratings and financial performance was examined. In addition, different from the effect of the general corporate governance rating calculated for the companies on the company performance, the



shareholders, public disclosure and transparency, stakeholders, and board of directors ratings of the corporate governance rating were examined.

The relationship between corporate governance rating subheading scores and financial performance is investigated with data of 30 non-financial companies in the Corporate Governance Index (XKURY) for the years 2015-2021. As of 2022, 61 companies are traded in the Corporate Governance Index. The reasons why the number of companies in the research dataset is less than the specified number; the fact that companies have different years of inclusion in the index and other companies are companies operating in the financial field. The corporate governance rating scores of the companies included in the data set of the aforementioned study were obtained from the corporate governance rating reports on the company website. The financial performance data of the companies included in the research data set were obtained from the Finnet Financial Analysis program.

The dependent variable of the study is Return on Assets (ROA), and the independent variables are the Shareholders rating score (PAYSAHİP), Public Disclosure and Transparency (KAMUAYDIN) rating score, Stakeholders (MENFAAT) rating score and Board of Directors (YONKUR) rating score. The control variables are firm size (SIZE) and leverage ratio (KALDRAC). In this study, the effect of corporate governance rating sub-heading scores on firm performance was examined with the dynamic Panel Data Analysis method. Balanced panel data set was used in the research.

In this study, the relationship between corporate governance rating sub-heading scores and financial performance was examined with the help of the data of 30 non-financial companies included in the Corporate Governance Index (XKURY) for the years 2015-2021. The Arellano and Bond Two-Stage Generalized Moments Estimator was used to determine the relationship between corporate governance rating sub-heading scores and financial performance.

The two-step dynamic panel data analysis method developed by Arellano and Bond (1991) was used in this research. This method is preferred when N is not large or the time dimension is smaller than the cross-section dimension. In addition, in this method, the first-degree difference of the dependent variable is included in the model as an instrumental variable and estimation is made with the generalized least squares method (Tatoğlu, 2020). In this context, since the profitability of the current period affects the profitability of the past period, the lagged value of the return on assets is included in the research model and a more effective result is desired, and the mentioned analysis method is preferred.

According to the results of the analysis conducted on the relationship between corporate governance rating sub-heading scores and financial performance, there is a negative relationship (-0.012, p value: 0.022) between the Shareholders (PAYSAHİP) sub-heading score and the return on assets; There is no relationship between Public Disclosure and Transparency (KAMUAYDIN) subtitle rating score and asset profitability (0.003, p value: 0.498); A positive and significant relationship between Stakeholders subtitle rating score and return on assets (0.017, p value: 0.002); It has been determined that there is a negative and significant relationship (-0.009, p value: 0.010) between the rating score of the sub-title of the board of directors and the return on assets. In addition, a positive and significant relationship between the control variables SIZE (Log of Total Assets) and return on assets



(0.048, p value: 0.005); It has been determined that there is a negative and significant relationship (-0.003, p value: 0.000) between leverage ratio and return on assets.

According to the specification tests carried out for the research model; Wald statistic is significant, and it is seen that the independent variables that make up the model explain the dependent variables. As a result of the autocorrelation test, it was determined that while there was a first-order negative correlation (-1.8828, p value: $0.059 < 0.1$), there was no second-order autocorrelation (1.6125, p value: 0.1068). Accordingly, in the analysis of the research model, it was observed that there was a first-order negative correlation as expected. In addition, the absence of second-order autocorrelation in the research model showed that generalized moments were effective. As a result of the Sargan test, the tool used for the estimation of the model showed that the variables were valid, that is, the variables were internal.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



Geliş Tarihi/Received: 15.01.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 10.03.2023

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1234663

STRATEJİK KARAR OLARAK KONKORDATO: KONKORDATO KARARI ALAN VE BİST'TE İŞLEM GÖREN BİR İŞLETMENİN FİNANSAL TABLOLARI ÜZERİNDE BİR İNCELEME¹

CONCORDATORY AS A STRATEGIC DECISION: AN EXAMINATION ON THE FINANCIAL STATEMENTS OF AN BUSINESS THAT TAKES CONCORDATION DECISION AND IS TRADED ON THE BIST

Sinan CEYLAN

Amasya Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-2283-1249, cylvnsinann@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-5503-9194, mustafa.gul@gop.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada konkordato ilan eden borsaya kote olmuş bir işletmenin finansal analizinin yapılması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmada durum çalışması (case study) yönteminden yararlanılmıştır. Uygulamada ele alınan imalat işletmesi 2018 yılında konkordato ilan etmiştir. Bu çalışmada, konkordato ilan edilen 2018 yılından önce 2 yıl ve konkordato sonrası 2 yıla (2016-2020) ilişkin finansal tablo verileri analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın 2016-2020 dönemini kapsamaması bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu çalışmada finansal analiz tekniklerinden oran (rasyo) analizinden yararlanılmıştır. İşletmenin oran analizi sonucunda finansal performansının içinde bulunduğu sektöre ve ekonomik yapıya göre yerinde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucunda ilgili işletmenin kârlılık, verimlilik ve öz kaynak durumlarının yeterli olmadığı; işletmenin bu yetersizlikler sonucunda konkordato ilanına gittiği ortaya konulmuştur. Konkordato sonrası yıllar incelendiğinde ise işletmenin 2018 yılında aldığı konkordato kararının yerinde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Konkordato, Konkordato Komiseri, Geçici Mühlet, Kesin Mühlet, Finansal Tablolar, Finansal Tablolar Analizi.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to make and evaluate the financial analysis of a company that has declared a concordat and is listed on the stock exchange. For this purpose, the case study method was used in the study. The manufacturing enterprise considered in the application declared a concordat in 2018. In this study, the financial statement data for 2 years before 2018, when the concordat was announced, and for 2 years after the concordat (2016-2020) were analyzed and interpreted. The fact that the research covers the period of 2016-2020 constitutes the limitation of this study. In this study, ratio analysis, one of the financial analysis techniques, was used. As a result of the ratio analysis of the enterprise, it has been concluded that the financial performance is not in place according to the sector and economic structure. As a result of the study, it was determined that the profitability, productivity, and equity conditions of the relevant enterprise were not sufficient; As a result of these inadequacies, it has been revealed that the enterprise went to the concordat announcement. When the years after the concordat are examined, it is seen that the concordat decision taken by the company in 2018 was appropriate.

Keywords: Concordat, Commissioner of Concordat, Temporary Resistance, Final Result, Financial Statements, Financial Statement Analysis.

¹ Bu çalışma, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "Stratejik Bir Yöntem Olarak Konkordato: BIST'te İşlem Gören Konkordato İlan Etmiş Bir İşletmenin Finansal Analiz Örneği" adlı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

İşletmelerin başarılı olmaları ve varlıklarını sürdürmelerinde, finansal yönden güçlü olmaları ve borçlarını zamanında ödeyebilmeleri hem kendileri hem de ekonomik sistem için büyük önem arz etmektedir. Dinamik ve değişen çevre koşulları karşısında işletmeler, kimi zaman ciddi finansal krizlerle yüzleşmekte, borçlarını zamanında ödeyememe, mal varlıklarını elden çıkarma, ticari itibarlarını kaybetme hatta yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bir işletmenin borcunu ödeyemeyecek duruma gelmesi, o işletmeden alacağı olan işletmeleri de finansal açıdan zorlayabilecektir. Bu durumun yaratacağı domino etkisi ise, tüm ekonomik sistemi bir kısır döngü içine sokabilecektir.

İşletmeler kurulduktan sonra belirli rekabet stratejileri belirler. Elverişli çevre koşullarına uygun büyüme stratejileri uygular. Belirsizlik ortamında işletmeler, doğru yol alabilmek için, stratejik yaklaşım sergilemelidir. Ancak çevresel koşulların olumsuz değişimi işletmelerin stratejisini gözden geçirmesine neden olur (Çubuklu, 2018, s.143). İşletmelerin borçlarını zamanında ödeyememelerinin ekonomik sistem içerisinde yaratacağı olumsuz durumun ortadan kaldırılması ve sistemin korunması için çeşitli önlemler alınmaya çalışılmaktadır. Bu olumsuz durumdan çıkma yollarından birisi de konkordato ilan etmektir. Koruyucu ve yeniden yapılanma imkânı tanıyan konkordato özellikle 2018 yılından itibaren dikkat çekmektedir.

Konkordato, işletme ve işletme paydaşlarını mümkün olduğu kadar korumaya yönelik bir uygulama olmakla birlikte yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlanan işletmeler için önemli bir stratejik karardır. İşletmeler ekonomik varlıklarını sürdürmek adına stratejik bir karar vererek konkordato ilan edebilirler.

Konkordato, vadesi dolmuş yani son ödeme tarihi gelmiş olan borçların zamanında ödenmeyeceği tehlikesi olması durumunda, borçlu olan işletmeye aleyhinde cebrî icra kovuşturmalarının çoğalması, özellikle de iflasa tabi borçlu tarafın iflasın yıkıcı neticeleri karşısında ekonomik ortamda sürekliliğini yitirmesi gibi olumsuzlukların önüne geçilmesi gayesiyle kabul edilmiş bir imtiyaz yöntemidir (Bal, 2021, s.391).

Konkordato genel anlamda dürüst ve iyi niyetli borçlulara sağlanan hukukî bir imkandır. Konkordato müessesesi yalnızca borcunu ödeyemeyen ama dürüst olan tarafa tanınmış fırsat değil, işletmenin paydaşlarının, alacaklıların, ülke ekonomisinin ve istihdamın yani kamunun da yararını gözeterek ön planda tutmaktadır (Kızıllı, 2020, s.132). Konkordato; borçlunun borçlarının zaman, adet ve faiz açısından daha elverişli ortamda ödenmesine imkân veren, alacaklıların ise genel olarak eşit tatminine yönelik bir kurumdur. Borçlunun verdiği ödeme sözünün konkordatoya dahil olan alacaklılarının belirli çoğunluğu tarafından kabul edilmesi ve belirlenen mahkemenin onay vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda borçlu, elde ettiği yasal koruma sayesinde haciz ve iflas takiplerinden korunmaktadır.

Konkordato müessesesi ile iflasa tabi batmak üzere olan kısaca mali hayatları sona erecek işletmelerin ülke ekonomisine yeniden kazandırılması, bir başka deyişle işletmelerin ekonomik devamlılıklarının sürdürülmesi hedeflenmektedir (Koç ve Uzay, 2020, s. 497). Konkordato, borcu olan işletmenin zamanı dolduğu halde mevcut olan borçlarını karşılayamadığı farklı bir deyişle ödemeziğe girdiği veya gireceği bir durumla karşılaştığı takdirde, alacaklılardan borçlarıyla ilgili olarak yapılandırma talebinde veya iskonto



talebinde bulunmak kaydıyla ihtimal dahilinde olan bir iflastan kurtulmasına yardımcı olan hukuki bir kurumdur (Coşkun, 2019, s. 2).

Konkordato müessesinin başlaması, borçlu olan işletmenin yetkili mahkemeye başvurması konkordato talep etmesiyle başlar. Konkordato süreci sırasıyla geçici mühlet, kesin mühlet ve konkordato işlemlerini içeren süredir (Dağ, 2022, s.48). Aynı zamanda “süper hukuki koruma” olarak adlandırılan geçici mühlet, borçlarını ödeme gücünü çeken işletmeye hızlı bir şekilde geçici kanuni koruma getirmeye yöneliktir. Bu şekilde ekonomik durumu kötü olan ya da kötüye giden işletmeleri alacaklıların icra tehdidinden hızlı bir şekilde muhafaza etmeyi hedeflemektedir. Kısaca borçluya yeniden yapılandırmayı gerçekleştirmesi için zemin hazırlanmaktadır (Köksoy, 2022, s.7). Geçici mühlet zamanı üç ay olmakla birlikte bu süreye iki ay daha eklenebilmektedir (Gökçen, 2019, s. 8). Geçici mühlet sona ermeden önce mahkeme, kesin mühlet hakkında bir karar vermek zorundadır (Özalp, 2022, s.134).

Kesin mühlet, geçici mühletin olumlu sonuçlanması durumunda kesin mühlete geçiş yapılacaktır ki bu da ikinci bir süreçtir (Penbe, 2022, s.15). Kesin mühlet, borçlu işletmenin konkordato talebinin başarılı bir şekilde olacağına imkân dahilinde olmasının anlaşılması halinde kesin mühletin kabul edileceğine karar verilir. Kesin mühlet kararı, geçici mühlet süresi içerisinde verilen bir karardır. Kesin mühlet süre olarak 1 yılı geçemez ancak kanunda güçlük arz edenler durumlarının varlığı halinde 6 ay daha uzatılabileceğine atıfta bulunulmuştur (Koç, 2021, s.24). İcra İflas Kanunu (İİK) 289 maddesi düzenlemesine göre kesin mühlet kararı verilmesinin şartı konkordato ilanının başarıya erişmesinin olması olduğunun saptanmasıdır. Konkordatonun başarılı olmasından kasıt ise İİK m. 287 gerekçesinde bahsedildiği üzere borçlunun finansal durumunun iyileşmesi ya da konkordatonun onayı şartlarının oluşmasıdır. Borçlu işletme hangi kaynak ve imkanlarla konkordato projesini başarıya ulaştıracağını, kanıtlarını belirterek açıklama yapmak zorundadır (Gökçen, 2019, s. 8-9).

Konkordato, borcuna sadık fakat mevcut yükümlüklerini ödemek isteyip de ödeyemeyen veya ilerleyen yıllarda ödeyemeyecek duruma gelecek olan işletmeleri batmaktan, yani iflastan kurtarmayı hedefleyen düzenlemeleri içeren bir sistemdir. Bu sistemin, işletmelere ve ülkenin genel ekonomisine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda, işletmeleri konkordatoya götüren sebeplerin, konkordatonun ekonomik durumlarına yansımalarının ortaya konulması yönünde, finansal tablolar aracılığıyla edinilen bilgi hem literatüre hem uygulayıcılara katkı sağlayacaktır (Çatı, 2020, s.41).

Finansal tablolar, işletmelerin ekonomik durumuna ve sergilemiş oldukları ekonomik performanslarıyla ilgili bilgi kullanıcılarına önemli bilgiler verirler. Sunulan bu bilgilerin çözümlemesi ve çözümlenen bilgilerin yorumlanmadan, işletmelerin mevcut durumu ve bu durumun doğurduğu sonuçlarını anlamak imkansızdır. Böyle durumlarda finansal analiz, işletmelere ait finansal tablolarda bulunan birden fazla hesap kalemlerinin birbirleri ile, karşılaştırma yaparak, kendi aralarında yüzdeler ve oranlar yardımıyla bir bağlantı oluşturarak aynı zamanda oluşan bu bağlantıların hesaplanmasıyla birlikte kalemler arasındaki bağlantılar aracılığıyla kurulan ilişkilerin yorumlanmasını yapmaktır. Kurulan bu bağlantıların ne anlatmak istediği ve değişimlere neden olan etmenlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışılır. Kalemler arasındaki değişimlerin zamanla firmanın geleceği hakkında bir kanıya varılmasını sağlar (Özolgün, 2017, s. 56). İşletmenin finansal durumunu takip eden



ve bu durumdan etkilenen iç ve dış paydaşlar, işletmenin ekonomik gücünün, kârlılığının ve kullanmış olduğu kaynakların ne derece etkin kullanıldığını hakkında bilgi sahibi olmak ister.

Finansal analiz, herhangi bir firmanın ekonomik ve finansal durumunu, yapmış oldukları faaliyetlerinin sonuçlarını, finansal yönden gelişmesini saptayabilmek ve şirketin geleceği hakkında varsayımlarda bulunabilmek amacıyla finansal tablolarda bulunana hesap kalemleri arasındaki bağlantıların tespit edilmesiyle birlikte söz konusu kalemlerin yıllar içindeki değişimlerinin incelenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Yaslıdağ, 2018, s. 157). Finansal analiz, ekonomi ve parasal kararlarının verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda işlemlerin vermiş oldukları kararlara yön verilmesinde de etkilidir. Finansal analiz firmaların finansal performanslarını ölçmek için gerekli bir fonksiyondur. İşletmelerin finansal etkinliklerini gerekli olan verileri toplar ve toplanan bu verileri yorumlar. Bu bakımdan finansal analizin işletmeler adına önemi oldukça büyüktür. İşletmelerin gelecekleri adına alacakları kararlarda, yapacakları yatırımlarda, çekecekleri kredilerde kısaca ekonomik devamlılığın sağlanmasında finansal analiz belirleyici bir rol oynamaktadır (Arslan, 2019, s.46). Finansal tablolar analizini etkileyen faktörler: şu şekilde sınıflandırılabilir bunlar ekonomik faktörler, işletmenin çalışma alanıyla yani fonksiyonları ile ilgili faktörler, işletmenin yönetim biçimiyle ilgili faktörler, karşılaştırılan birimleriyle ilişkin faktörler, işletme içi ve işletme dışı bilgi faktörleri (Kalkan, 2018, s.17).

Finansal tablo analiz türleri genel olarak analizin kapsamına, analizi yapacak uzmanlara göre ve yapılaş amacına göre ayrılmaktadır. Finansal tablo analizleri kapsamalarına göre statik ve dinamik olarak ikiye ayrılmaktadır. Analizi yapacak uzmanlara göre analizin türleri dış analiz ve iç analiz, analizin yapılma amacına göre türleri göre yönetim analizleri, kredi analizleri yatırım analizleri

Uygulamada kullanılan analiz teknikleri aşağıdaki gibidir (Akdoğan ve Tenker, 2007, s. 553):

- Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz),
- Yüzde Yöntemi ile Analiz (Dikey) Analizi,
- Eğilim Yüzdeleri Yöntemiyle Analiz (Trend Analizi),
- Oran Yöntemiyle Analiz (Rasyo Analiz).

Karşılaştırmalı tablolar analizi (yatay analiz), herhangi bir şirketin birbirini izleyen birden fazla faaliyet dönemine ait finansal tablolarında yer alan verilerinin karşılaştırılması ve tutar ve yüzde olarak değişimlerinin hesaplanmasına imkân veren dinamik bir analiz tekniğidir (Aydın, 2022, s.29).

Yüzde yöntemiyle analiz, işletmelerin finansal tablolarda yer alan bir kalemin toplam veya grup içerisindeki yüzdesel payının hesaplanmasıdır. Dikey yüzde analizi, finansal durum tablosunda şirketin varlık ve kaynak dağılımını göstermektedir. Ayrıntılı gelir tablosunun da incelenmesini sağlayan bu analiz, net kara ulaşmak için gerçekleştirilen harcamaların dağılımını göstermektedir (Karadeniz vd., 2017, s. 110).

Eğilim yüzdeleri (trend) analizi, belirli faaliyet dönemlerine yönelik finansal tablolarda bulunan hesap kalemlerinde gerçekleşen değişimleri kalemler arasında olan azalmalar veya artmaların kıyas olarak belirlenen yıla karşılaştırma yaparak gereken önemlerini belirleyerek, dinamik bir analiz gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu analiz ile



finansal bilgi kullanıcıları, bir şirketin finansal durumu ve faaliyet performansının eğilimi hakkında bilgi edinebilmektedir (Özyürek ve Erdoğan, 2011, s. 232; Özer, 2012, s. 190). Bu sayede şirketin uzun vadede başarısı, alınan yatırım kararlarının uygunluğu, finansal kaynak tercihinin doğruluğu ve sahip olunan varlıkların verimliliği hakkında yorumlar yapılabilmektedir (Sargut, 2018, s. 70).

Bu çalışma Borsa İstanbul'da işlem gören ve 2018 yılında konkordato ilan etmiş olan bir ambalaj işletmesinin konkordato öncesi ve sonrası finansal yapısını analiz etmektedir. İşletme özelinde finansal analizler, 2016-2020 yıllarında yayınlanan bilanço ve gelir tablolarından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

Finansal analiz, bir işletmenin içinde bulunduğu finansal durumunun irdelenmesi ve çıkan sonuçlarda birlikte değerlendirilmesini amaçlamayan bir fonksiyondur. Oran analizi tanımlanacak olursa finansal tablolarda var olan herhangi iki muhasebe kalemi arasındaki ilişkiyi gösteren bir analizi türüdür. Bu bağlamda oran analizi finansal tablolar içinde bulunan muhasebe kalemlerini kullanarak işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgi edinilmesine olanak sağlamaktadır (Berk,1998, s.32).

Oran (rasyo) yöntemiyle analizde, muhasebe hesap veya hesap grupları arasında matematiksel ilişkiler kurularak işletmenin finansal ve mali yapısıyla kârlılık ve çalışma durumuna ait bir kaniya varmak amacıyla yapılmaktadır. Muhasebe kalemleri arasında var olan iki kalem arasındaki bağlantının basit cebirsel ifadesidir. Finansal analiz tekniğinde homojen değerler arasındaki oransal bağlantıları yansıtmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007, s. 640).

Oranlar işletmelerin bilanço ve gelir tablolarında yer alan verileri özetleyen ve işletmelerin performanslarının değerlendirilmesi hususunda yardımcı olan araçlardır. İşletmelerin kârlılık, verimlilik, likidite gibi birçok durumuyla ilgili sağlıklı ve objektif bilgiler sağlamaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2017, s. 59). Genellikle oran analizde hesaplamaya konu olan ve bu hesaplamalarda kullanılan oranlar kullanılma amaç ve işlevlerine göre beş grupta incelenmektedir. Bu analiz türleri likidite oranları, karlılık oranları, finansman yapısı oranları, faaliyet oranları ile büyüme ve sermaye piyasası performans oranları şeklinde sıralanabilir (Kızıl ve Aslan 2019, s.1778-1799).

Bu analiz yöntemiyle işletmenin mevcut ekonomik ve mali yapısı, aynı zamanda kârlılığı, ekonomik olarak verimliliği, işletmelerin mevcut ekonomik kaynaklarını ne düzeyde verimli kullandığını, likiditesi vb. gibi birçok alanlarda mühim ve anlamlı bilgiler bulunur. Saptanan bu bilgiler ışığında işletmenin ileriye dönük amaçları da dikkate alınarak bu bilgilerin dikkatli bir biçimde yorumlanırsa anlamlı bir değer bulunur. Finansal tablolar genel olarak muhasebe sisteminde kullanılan hesap kalemlerinin birbirleriyle arasındaki bağlantıları ilişkilendiren birden fazla sayıda rasyo hesaplamak olasıdır. Fakat bu analizde birden fazla hesaplama yapmaktan farklı olarak kalemler arasında anlamlı ilişkiler kurabilmek ve bu kalemlerle ilgili oranları doğru hesaplamak önem arz etmektedir. Bu hesaplamalar belirli bir düzen için içinde belli kurallara yapmak gerekir. Hesaplar arasında anlamlı bir bağlantı kurulması gerekmektedir. Yapılan hesaplamalar işletmenin geleceğine ve geçmişine ışık tutması beklenir. Çok sayıda hesap kalemleri arasında bağlantı kurulabilir. Hesaplanan oran sayısının bir önemi yoktur. Önemli olan yapılan analizin amacıdır (Saraç, 2012, s.17).



Tablo 1*Oran Analizi Türleri*

Likidite Oranları
Cari Oran
Asit – Test Oranı
Nakit Oran
Stok Bağımlılık Oranı
Finansal Yapı Oranları
Borçların Aktif Toplamına Oranı
Öz Kaynakların Aktif Toplamına Oranı
Öz Kaynakların Toplam Yabancı Kaynaklara Oranı
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Toplam Kaynaklara Oranı
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Toplam Kaynaklara Oranı
Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı
Faaliyet Oranları
Stok Devir Hızı
Stok Devir Süresi
Alacak Devir Hızı
Alacak Devir Süresi
Aktif Devir Hızı
Karlılık Oranları
Brüt Satış Karı / Net Satışlara Oranı
Faaliyet Karı / Net Satışlara Oranı
Dönem Karı / Net Satışlara Oranı
Dönem Karı / Aktif Toplama Oranı
Dönem Karı / Öz Kaynaklara Oranı

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

2. Yöntem

Konkordato ilan eden bir işletmenin finansal durumunu tespit etmek ve finansal performansını analiz etmek için yapılan bu araştırmada, nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması (case study) yönteminden yararlanılmıştır. Durum çalışmaları genel olarak örnek olay araştırma konusu olay veya olguyu, birçok veri kaynağı kullanarak kendi bağlanımda geniş bir çerçevede araştıran bir yaklaşımdır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 411). Bu araştırma, araştırma kapsamına alınan durum veya durumların kapsamlı ve bütüncül bir şekilde irdelenmesine ve çözümlenmesine olanak sağlamakta olup durumun kendi bağlamında anlamlı bir şekilde açıklanmasını mümkün kılmaktadır (Akimkanova, 2021, s. 79).

2.1. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma gerek finansal tablolarla ilgili yapılan tanımlar, finansal tabloların hazırlanma teknikleri ve kaynakları, gerekse de söz konusu tabloların analiz yöntemlerinin uygulama tekniği ve öneminin anlaşılması açısından güncel bir kaynak niteliğindedir. Borsa İstanbul'da işlem gören ve konkordato ilan etmiş tek işlete olması çalışmamın önemlerinden biridir. Ayrıca işletmelerin konkordato sürecine doğru giderken finansal tablolarında nasıl bir değişiklik olduğunu ve analiz teknikleri temelinde hangi muhasebe kaleminde değişikliklerin bulunduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.

3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde incelemeye konu olan işletme ve faaliyet gösterdiği sektör ortalamasına ait finansal analiz yöntemlerinden oran analizine ait bilgilere yer verilmiştir.



3.1. Oran Analizi

Tablo 1.2’de Borsa İstanbul’da işlem gören konkordato ilan etmiş bir işletmeye ait oran analizleri yer almaktadır. Oran analizi kapsamında hesaplanan “Likidite Oranları”, “Finansal Yapı Oranları”, “Faaliyet Oranları” ve “Kârlılık Oranları”, 2016-2020 dönemlerine ait bilanço ve gelir tabloları www.kap.gov.tr internet sitesinde yer alan ve kamuya açıklanan verilerden derlenmiştir.

Tablo 2

İşletmeye Ait Oran Analizi Sonuçları

KONKORDATO İLAN EDEN İŞLETME	ORAN ANALİZİ	2016	2017	2018	2019	2020
Likidite Oranları	Cari Oran	0,52	0,67	0,40	1,36	1,82
	Asit-Test Oran	0,24	0,41	0,28	0,74	0,92
	Nakit Oran	0,0022	0,0107	0,0200	0,0110	0,12
Finansal Yapı Oranları	Kaldıraç Oranı	0,97	0,92	1,21	1,45	0,88
	Borçların ÖzS. O.	0,03	0,08	-0,17	-0,31	0,12
	Öz Sermaye Oranı	0,03	0,08	*	*	0,11
Faaliyet Oranları	Stok Devir Hızı (Yıllık)	6,91	6,74	7,06	5,30	5,11
	Alacak Devir Hızı (Yıllık)	4,29	2,84	4,43	6,53	8,50
	Öz sermaye Devir Hızı	2,36	1,03	0,20	0,13	1,14
	Aktif Devir Hızı (Yıllık)	0,66	0,90	1,20	0,69	0,86
Kârlılık Oranları	Brüt Satış Kârlılığı Oranı	-8,74	8,87	3,58	-8,61	0,15
	Net Kârlılığı Oranı	-0,41	0,07	-0,27	-0,34	0,23
	Aktif Kârlılığı Oranı	0,30	-0,07	0,30	-0,24	0,20

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

*2018 ve 2019 yıllarında öz sermaye negatif olduğu için bu oran hesaplanmamıştır.

3.2. Oran Analizi Sektör Ortalaması

Tablo 1.3’te TCMB tarafından yayınlanan imalat sektörüne ait sektör ortalamaları analiz yer almaktadır. Sektör ortalamaları TCMB tarafından yayınlanan 2016-2020 dönemine ait imalat sektörü büyük ölçekli işletmeler bilançoları ve gelir tabloları hesaplamalarının ortalamaları ile karşılaştırılarak gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

Tablo 3

Oran Analizi Sektör Ortalaması Sonuçları

Sektör Ortalaması	Oran Analizi	2016	2017	2018	2019	2020
Likidite Oranları	Cari Oran	1,63	1,69	1,66	1,73	1,77
	Asit-Test Oran	1,04	1,10	1,02	1,09	1,14
	Nakit Oran	0,26	0,27	0,25	0,29	0,33
Finansal Yapı Oranları	Kaldıraç Oranı	0,64	0,65	0,66	0,66	0,66
	Borçların Özsermaye Oranı	0,68	0,64	0,64	0,67	0,66
	Öz Sermaye Oranı (Ö.S/A.T)	0,36	0,35	0,34	0,34	0,33
Faaliyet Oranları	Stok Devir Hızı (Yıllık)	5,30	5,60	5,50	5,50	5,40
	Alacak Devir Hızı (Yıllık)	4,80	5,00	5,30	5,60	5,40
	Öz sermaye Devir Hızı	3,30	3,60	3,80	3,40	3,50
	Aktif Devir Hızı (Yıllık)	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00
Kârlılık Oranları	Brüt Satış Kârlılığı Oranı	18,80	18,90	20,40	18,40	21,00
	Net Kârlılığı Oranı	3,20	4,00	3,20	3,70	4,90
	Aktif Kârlılığı Oranı	3,00	4,00	3,20	3,80	4,70

Kaynak: Veriler TCMB’den Alınmıştır.



Likidite oranları, işletmenin kısa vadeli borçlarının ne düzeyde karşılayabileceği anlamak için önemli bir analiz türüdür. Aynı zamanda ödeme gücünü ölçmek, likidite riskini ne düzeyde olduğunu tespit etmek için yapılır. Bununla birlikte işletmenin sahip olduğu net işletme sermayesinin yerinde olup olmadığını belirlemek açısından önemli bir analiz yöntemidir.

Cari Oran: İşletmenin sahip olduğu dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara oranlanması yani bölünmesi bulunur. Cari oran en sık kullanılan oranlardan biridir. İşletmelerin finansal performansını ölçmek için en çok tercih edilen bir orandır. Bu oran firmaların kısa vadeli borçlarının hangi düzeyde karşılayabilme kabiliyetini göstermektedir (Van Horne ve Wachowicz Jr., 2009, s. 138).

Cari oranın genel olarak 1'den büyük çıkması beklenir. Genel kural olarak 2 kabul edilse bile sektör ortalamasına bakılması gerekmektedir. Ülkemizde bu oranın 1,5 dolaylarında olması normal kabul edilmektedir.

İşletmenin cari oran verileri incelendiğinde genel olarak bu oranın 1'in altında olduğu görülmektedir. Cari oranın yıllar içerisindeki değişimleri, 2016 yılında 0,52, 2017 yılında 0,67, 2018 yılında 0,40, 2019 yılında 1,36 ve son olarak 2020 yılında oran ise 1,82 olduğu görülmektedir. Genel olarak cari oranlarına bakıldığında, 2019 ve 2020 yılı haricinde diğer yıllarda 1 değerinin altına olduğu görülmektedir. Oranın düşük olması işletme açısından olumsuz bir göstergedir. Konkordato yılı olan 2018 yılına bakıldığında cari oranın en düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Tek başına cari oran hakkında yorum yapmak yeterli olmayacağı için oran analizinde sektör ortalamalarının da incelenmesinde fayda vardır. Bu oranın 1'den büyük değer alabilmesi için dönen varlıklar toplamının kısa vadeli yabancı kaynaklardan yüksek olması gerekmektedir. Cari oranların sektör ortalaması tablosu incelendiğinde ise oran değerlerinin genel olarak 1'den büyük olduğu görülmektedir. Yıllar içerisindeki değişimler incelendiğinde ise şu sonuçlar elde edilmiştir: 2016 yılı 1,63, 2017 yılı 1,69, 2018 yılı 1,66, 2019 yılı 1,73 ve 2020 yılı 1,77'dir. Sektör ortalamaları genel olarak 1 seviyesinin üzerindedir.

İşletmenin cari oranlarının ve sektör ortalamalarının incelenmesi sonucunda işletmenin oranlarının 1'den küçük olması, ilgili oranın kabul gören standart değerinin altında olduğuna ve işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemede güçlük çektiğine işaret etmektedir. Oranın genel olarak 1 değerinden küçük çıkması, işletmenin kısa vadeli borçlarının dönen varlıklardan daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda işletmenin net çalışma sermayesi eksikliğinden bahsetmek olasıdır. Aynı zamanda işletmenin likidite problemi yaşadığı söylenebilir. Değerinin 1'den küçük olmasıyla işletme mevcudunda yer alan bütün dönen varlıkları eksiksiz bir şekilde nakde çevirse bile, kısa vadeli yükümlüklerini yani borçlarının ödemesinde güçlük yaşayacaktır ve bu durum günlük faaliyetlerini sürdürmede sorun yaşanmasına ve işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları borçlanma veya öz kaynak yoluyla karşılamasına sebep olacaktır. Ayrıca işletmenin mevcut ödeme gücünün yetersiz olduğu ve emniyet marjı olmadığı görülmektedir.

Asit-Test Oranı, cari oranla birlikte anlam kazanan ve cari oranı tamamlayan ve bu oranın daha fazla anlam kazanmasını sağlayan bir orandır. Likidite oranının 0,8 ile 1 arasında olması normal olarak kabul edilmektedir.



İşletmenin likidite oranları incelendiğinde yıllar içerisinde azalma olduğu görülmektedir. Genel kabul gören standart oranlardan daha düşük bir seviyede seyrettiği görülmektedir. Yıllar içerisinde likidite oranının değişimlerine bakıldığında, bu oranın 0,80 sınırından daha aşağı bir durumda olduğu ve oranların 2016 yılında 0,24 2017 yılında 0,41, 2018 yılında 0,28, 2019 yılında ise 0,74, 2020 yılında ise 0,92 olarak görülmektedir.

Sektör ortalaması verileri incelendiğinde ise bu oranın genel olarak 1,02 ile 1,14 arasında seyrettiği görülmektedir ve bu oranların 2016 yılında 1,04, 2017 yılında 1,10, 2018 yılında 1,02 ve 2019 yılında 1,09, 2020 yılında 1,14 olarak görülmektedir.

İşletmenin ve sektör ortalaması likidite oranlarına bakıldığında, işletmenin bu oranların altında kaldığı görülmektedir. Asit-test oranının 1'in altında olması özellikle işletmenin stoklarına bağımlı olduğunu başka bir ifadeyle; stoklarını nakde dönüştürmeden kısa vadeli borçlarını ödemedeki güçlüğü göstermektedir. Aynı zamanda tüm yıllarda sektör ortalamasına göre bu oranın düşük çıkması borç ödeme gücünü yani işletmenin likiditesini sektör içerisinde riskli konuma taşımaktadır. İşletmenin stok devir hızının da tüm yıllarda sektör ortalamasının altında seyrettiği kısa vadeli borçların ödenmesi konusunda sektör içerisinde stoklara bağımlılığın fazla olduğu bir konumda bulunduğu değerlendirilmesini desteklemektedir. Likidite oranının düşük olması işletmenin alacaklarının tahsilinde zorluk yaşandığına, kısa vadeli borçlarının ödenmesinde de güçlüğüne işaret edebilir.

Nakit oranını genel olarak 0,20'nin altına olmamalıdır. Bu durum genel bir kural niteliğindedir. İşletmenin nakit oran verileri incelendiğinde, bu oran 0,20 seviyesine ulaşamamıştır. Yıllar itibari ile oranlar şu şekildedir; 2016 yılı 0,0022, 2017 yılı 0,0107, 2018 yılı 0,0200, 2019 yılı 0,01093 ve 2020 yılı ortalaması ise 0,12'dir.

Sektör ortalaması oranlarına bakıldığında, bu oranın genel olarak 0,25 ile 0,33 arasında olduğu görülmektedir. Yıllar itibari ile sektördeki nakit oran değişimleri; 2016 yılında 0,26, 2017 yılında 0,27, 2018 yılında 0,25 ve 2019 yılında 0,29, 2020 yılında 0,33 olduğu görülmektedir.

İmalat sektörü ortalamalarına bakıldığında sektör ortalama oranları genel olarak 0,20 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. 2020 yılında ise bu oran 0,33'tür.

Sektör ortalamaları incelendiğinde, ekonomik koşullarda herhangi bir zorluk yaşandığında kısa vadeli borçların ilk etapta likiditesi en yüksek varlıklarla karşılanabilme gücünün iyi olması açısından sektör için olumlu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla sektör ortalamasına göre de işletmenin ticari alacaklarını tahsil edememesi ve stoklarını eritememesi durumunda nakit ve nakit benzerleri ile borçlarını ödeyemeyeceği ihtimali daha da güçlüdür. İşletmenin analiz sonuçları hem sektör ortalamasına göre hem de genel kabul görmüş değere göre çok düşüktür. Bununla birlikte alacak devir hızının ve stok devir hızının sektör ortalamasına göre düşük oluşu, sektör içerisinde likidite durumu açısından riskli bir konumda olduğunun göstergesidir.

Bu bilgilerle işletmenin arzulan nakit oran hedefine ulaşamadığı görülmektedir. Genel olarak işletme nakit sıkıntısı içinde olduğu ve yıllar arasında istikrar olmadığı işletmenin nakit politikası konusundaki başarısız olması olarak yorumlanabilir. İşletmede kaynak ihtiyacının olduğu görülmektedir. Kaynak sağlama ihtiyacı işletmeyi kredi çekmeye itecektir. Bu veriler işletmenin kısa vadeli borçlarını para ve benzeri değerlerle



karşılayamayacağını ifade etmektedir. Yani işletmenin nakit açığı bulunmaktadır yorumu yapılabilir.

Finansal yapı oranları, bu oran işletmelerin kaynak yapısının belirlenmesinde kullanılır. Aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli borçlarının ne düzeyde ödeme gücünün ölçülmesinde kullanılır. Başka bir ifadeyle söylenecek olursa işletme öz kaynağının yeterli mi yoksa yetersiz mi sorusuna cevap bulmak adına bu oran hesaplanır. (Akdoğan ve Tenker, 2010, s.652).

Kaldıraç oranı genel olarak 0,50 olması kabul edilmektedir. Ülkemizde ise bu oranın 0,60 olması normal olarak görülmektedir.

İşletmenin finansal kaldıraç oranları incelendiğinde, bu oranın 0,60 seviyesinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu oran yıllar itibariyle artış eğilimi göstermiş ve 2019 yılında bu oranın 1,45'tur. Oranları kontrol edildiğinde, 2016 yılında 0,97, 2017 yılında 0,92, 2018 yılında 1,21, 2019 yılında 1,45 ve 2020 yılında 0,88 olduğu görülmektedir. Sektör ortalaması oranları incelendiğinde ise oranın 0,58 ile 0,66 arasında değiştiği görülmektedir. Bu oranların değişimine bakıldığında, değişimin 2016 yılında 0,64, 2017 yılında 0,65, 2018 yılında 0,66, 2019 yılında 0,66 ve 2020 yılında 0,66 olduğu görülmektedir.

Kaldıraç oranının düşük olması beklenmektedir. İşletmenin oranları yüksek seviyededir. Sektör ortalamalarının aksine işletmenin oranlarının kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmektedir. İşletme oranlarının artması işletme açısından varlık finansmanında yabancı kaynak kullanımının ağırlığının arttığını göstermekle birlikte, bu durum ilerde işletmenin iç ve dış finansal risklere olan dayanıklılığını azaltacaktır. İşletmenin kaldıraç oranının incelenen dönemde sektör ortalamasının üstünde olması sektör ortalamasına göre daha fazla yabancı kaynak kullandığını dolayısıyla işletmenin sektörde finansal riski yüksek bir konuma sahip olduğunu diğer bir ifadeyle; borç verenlere bağımlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle 2018 ve 2019 yıllarındaki artış kreditorler açısından emniyet marjının daraldığını ifade etmektedir. İşletmenin yabancı kaynaklarının içinde kısa vadeli yabancı kaynakların özellikle 2018 yılına kadar daha fazla olması bu riski daha da arttırmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin öz sermaye kârlılığının azalması kaldıraç faktöründen olumsuz yararlandığını göstermektedir.

Genel olarak borçların öz sermayeye oranını 1 olması kabul edilir.

İşletmenin verileri kontrol edildiğinde, borçların öz sermayeye oranının 1'den küçük olduğu görülmektedir. İşletmenin borçların öz sermayeye oranları; 2016 yılında 0,03, 2017 yılında 0,08, 2018 yılında -0,17 ve 2019 yılında -0,31 ve 2020 yılında ise 0,12 olduğu görülmektedir. Sektör ortalamasına bakıldığında ise bu oranların genel olarak 1'den küçük olduğu; ancak işletmenin oranlarından yüksek olduğu görülmektedir ve sektör ortalaması oranlarının 2016 yılında 0,68, 2017 yılında 0,64, 2018 yılında 0,64 ve 2019 yılında 0,67 ve 2020 yılında 0,66 olduğu görülmektedir. Ayrıca bu oranın en düşük seviyesinin 2017 ve 2018 yıllarında gerçekleştiği ve bu oran 0,64 olduğu görülmektedir.

Bu bilgilerle yorumlanacak olursa, işletmeye kredi verenler işletmeye, sahiplerinden daha fazla yatırımda buldukları yorumu yapılabilir. Yani işletme genel olarak varlıkları için öz sermayeden değil de yabancı kaynaklardan faydalıyor yorumu yapılabilir. Bu durum alacakların güvencesini azaltmakta, ayrıca ekonominin kötü gittiği yıllarda işletmeye ağır faiz yükü getirmekte ve bu faiz yükü işletmenin mali olanaklarını azaltmasına ve borç ödeme



gücünün azalmasına sebep olacaktır. Kısaca oranın 1'den ve sektör ortalamalarından düşük olması toplam kaynaklar içinde öz sermayenin daha az olması anlamını taşımaktadır; bu da faiz ve mevcut borçlarının ödenme riskinin yüksek olduğu anlamı taşıyabilmektedir yorumu yapılabilir.

Öz Sermaye Oranı, bu oranın genel olarak yüksek olması ve yükselerek devam etmesi beklenmektedir. İşletmenin oranları incelendiğinde yıllar itibari ile bu oranın azaldığı görülmektedir ve bu oranın 2016 yılında 0,03, 2017 yılında 0,08, 2018 yılında -0,21 ve 2019 yılında -0,45 ve 2020 yılında 0,11 olduğu görülmektedir. Konkordato ilan yılı 2018 ve sonraki yıl olan 2019 yılında bu değer negatif olmuştur.

Sektör ortalaması verileri incelendiğinde, bu oranın yıllara göre azaldığı görülmektedir. Bu oranlar 2016 yılında 0,36, 2017 yılında 0,35, 2018 yılında 0,34, 2019 yılında 0,34 ve 2020 yılında 0,33 olduğu görülmektedir.

Bu bilgilere göre, işletme oranları sektör ortalaması oranlarının altında seyrettiği görülmektedir. Oranların düşük olması nedeniyle işletmenin uzun vadeli borçlarının ve uzun vadeli borç faizlerinin geri ödemesinde güçlük çekeği yorumu yapılabilir. Oranın düşük olması alacaklıların güvencesinin azalmasına aynı zamanda kârlılık oranlarını da azalmasına sebep olması olasıdır.

Faaliyet oranları, işletmen sahip olduğu ve işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için kullandığı iktisadi kıymetlerin ne derecede etkin kullanıldığını ölçmek amacıyla kullanılır. Faaliyet oranları satışlar ile çeşitli aktif hesap kalemleri arasında ilişki kurmaktadır (Kıymık, 2022, s.100).

Stok devir hızının genel olarak yüksek çıkması beklenmektedir. İşletmenin verileri kontrol edildiğinde stok devir hızlarının 2016 yılında 6,91, 2017 yılında 6,74, 2018 yılında 7,06, 2019 yılında 5,30 2020 yılında oranı ise 5,11 olduğu görülmektedir. Sektör ortalamasına bakıldığında ise oranların sırasıyla 2016 yılında 5,30, 2017 yılında 5,60, 2018 yılında 5,50, 2019 yılında 5,50 ve 2020 yılında 5,40 olduğu görülmektedir.

İşletme oranları incelendiğinde, ilk yıllarda yaşanan artış 2019 yılı ve 2020 yılında yerini azalmaya bırakmıştır. Sektör ortalamaları oranlarına bakıldığında, bu oran genel olarak aynı düzey devam etmiş 2016 yılında azalma olduğu görülmekte; ancak diğer yıllarda oran genel olarak 5,50 ile 5,80 arasında olduğu görülmektedir. İşletmenin oranları çoğu yılda sektör ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir.

Alacak Devir Hızı, alacakların tahsilini gösteren bu oranın yüksek çıkması işletmenin lehine bir durumdur. Bu oran işletmenin ticari alacaklarının niteliği ve likidite durumunun belirlenmesi adına önemli bir oran türüdür. İşletme alacak devir hızlarına bakıldığında bilgileri şu şekildedir; bu oranlar 2016 yılında 4,29, 2017 yılında 2,84, 2018 yılında 4,43, 2019 yılında 6,53 ve son olarak 2020 yılı ise 9,50'dir. Sektör ortalamasına bakıldığında ise bu oranların 2016 yılında 4,80, 2017 yılında 5,00, 2018 yılında 5,30, 2019 yılında 5,60 ve 2020 yılında 5,40 olduğu görülmektedir.

İşletme oranlarına bakıldığında, 2019 ve 2020 yılları haricinde diğer yıllarda sektör ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

İşletmenin alacak devir hızının azalması işletmenin etkili bir tahsilat politikası yürütemediğini diğer bir ifadeyle; kredili satışlar konusunda esnek davranıldığını aynı



zamanda da ticari alacaklarının likiditesinin düştüğünü göstermekle birlikte söz konusu oranın sektör ortalamasının altında oluşu işletmenin sektöre göre rekabet gücünün zayıfladığını aynı zamanda alacakların tahsil edilmesi konusunda rekabet gücünün azaldığını ifade etmektedir. Bu durum işletmenin kredili satışlardan doğan alacaklarının düzensiz ve uzun süreler içerisinde tahsil edileceği anlamına gelmektedir. Kredili satışların tahsilinde gecikmelerin olacağı yorumu yapılabilir.

Aktif devir hızı oranı, işletmenin sahip olduğu varlıklarının verimliliğini ölçmek açısından önemli bir orandır. Oranın genel olarak yüksek çıkması beklenir. Oranın yüksek olması işletmenin lehine yorumlanır. İşletme bilgileri incelendiğinde, oranın genel olarak düşük olduğu görülmektedir. Bu oranların 2016 yılında 0,66, 2017 yılında 0,90, 2018 yılında 1,20, 2019 yılında 0,69 ve son olarak 2020 yılında oranı da 0,86 olduğu görülmektedir. Sektör ortalamasına bakıldığında ise oranın genel olarak 1 seviyesinde seyrettiği ve bu oranların yıllar itibari ile 2016 yılında 0,90, 2017 yılında 1,00, 2018 yılında 1,00, 2019 yılında 1,00 ve 2020 yılında 1,00 olduğu görülmektedir.

İşletme değerlerinin 1'in altında olmasına rağmen sektör ortalaması 1 seviyesindedir. 2016 yılında sektör ortalaması 0,90 seviyesine gerilerken işletmenin 2016 yılındaki oranı da 0,66 seviyesine inmiştir. Bu bilgiler de işletmenin birlikte rekabet ettiği sektördeki diğer işletmelerden daha zayıf olduğunun bir göstergesi olduğu yorumu yapılabilir. İşletmenin aktif devir hızının, incelenen tüm yıllarda sektör ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir. Değerin istenilen seviyede olmaması işletmenin mevcudunda bulunana varlıklarının yeterli bir şekilde kullanılmadığı yorumu yapılabilir. Verimliliğin istenilen seviyede olmaması işletme açısından olumsuzdur. İncelenen tüm yıllarda işletmenin alacak devir hızının istenilen düzeyde olmaması, işletmenin genel olarak ticari alacak biriktirdiğinin bir göstergesi olabilir.

Öz sermaye devir hızı, işletmenin öz sermayesinin ne kadar etkin ve verimli kullanıldığını ölçmek adına hesaplanan bir orandır. Oranın yüksek olması işletmenin öz sermayesini verimli olarak kullandığının bir göstergesi olarak kabul edilir. İşletmenin öz sermaye devir hızının genel olarak düşük bir seviyede seyrettiği ve bu oranların 2016 yılında 2,36, 2017 yılında 1,03, 2018 yılında 0,20, 2019 yılında 0,13, 2020 yılında 1,14 olduğu görülmektedir. Sektör ortalaması oranlarına bakıldığında ise oranın işletme oranlarından yüksek olduğu söylenebilir. Oranlar 3,30 ile 3,60 arasında değişmektedir. Oranların yıllar itibari ile değişimi 2016 yılında 3,30, 2017 yılında 3,60, 2018 yılında 3,80, 2019 yılında 3,40, 2020 yılı 3,50 olduğu görülmektedir.

İşletmenin öz sermaye devir hızına bakıldığında sektör ortalaması açısından incelemeye konu olan tüm yıllarda düşük olduğu görülmektedir. Sektör ortalamasının işletme oranlarına göre yüksek olması öz sermaye verimli kullanıldığını göstermektedir. İşletmenin oranlarının düşük olması öz sermaye verimliliğinin düşük olmasını ifade etmektedir. 2016 yılında işletmenin öz sermaye oranı artış göstermiş olsa da sektör ortalamasının altında kalmıştır.

Özetle sektör ortalaması ile karşılaştırıldığında işletme öz sermayesini, sektöre göre etkin ve verimli bir şekilde kullanamamış, rekabet ortamında geri kalmış ve işletme ekonomik olarak kötüye gitmiş yorumu yapılabilir.

Karlılık oranları verileri incelendiğinde genel olarak işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmadığı görülmektedir. Brüt satış kârlılığı oranının yüksek olması beklenir.



İşletme verileri incelendiğinde, oranın genel olarak negatif değerlerde olduğu görülmektedir. Yıllar itibari ile azalan değer gösteren oran 2016 ve 2019 yıllarında negatif değerdedir. Oranların 2016 yılında -8,74, 2017 yılında 8,87, 2018 yılında 3,58, 2019 yılında -8,61, 2020 yılında 0,15 olduğu görülmektedir. Sektör ortalamalarına bakıldığında ise oranın 19,60 ile 20,00 arasında değiştiği ve sektör ortalaması oranlarının 2016 yılında 18,80, 2017 yılında 18,90, 2018 yılında 20,40, 2019 yılında 18,40 ve 2020 yılında 21,00 olduğu görülmektedir.

İşletmenin verileri göz önünde bulundurularak brüt kâr marjı sektöre göre oldukça düşüktür. Oranların istenilen düzeyde olmaması ve sektöre göre düşük olması diğer kar kalemlerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Oranın düşük çıkması brüt satış kârının olmadığı veya çok az olduğu anlamı taşıyabilir. Bu oranın düşük olması işletme için satış politikasının olumsuz geliştiğini ifade eder.

Net kârlılık oranının yüksek olması işletmenin lehine yorumlanmaktadır. İşletme verileri kontrol edildiğinde, oranın genel olarak düşük ve negatif değerde olduğu görülmektedir. İşletme yıllar içinde genel olarak zarar ettiği için oranlar negatif değerdedir. İşletme oranlarının yıllar itibari ile 2016 yılında -0,41, 2017 yılında 0,07, 2018 yılında -0,27, 2019 yılında -0,34 ve son olarak 2020 yılında 0,23, olduğu görülmektedir. Sektör ortalaması incelendiğinde, oranların 2016 yılında 3,20, 2017 yılında 4,00, 2018 yılında 3,20, 2019 yılında 3,70, 2020 yılında 4,90 olduğu görülmektedir.

İşletmenin incelenen yıllarda net kâr marjının negatif değerlerde olduğu görülmektedir. Net kâr marjının hem negatif değerde hem de sektör ortalamasının altında olması işletme politikalarının yetersizliğinden kaynaklı olduğu söylenebilir. İşletmenin değerlerinin düşük olması yıllar içinde zarar etmesine bağlanabilir ve bu rakamlar işletmenin aleyhine yorumlanabilir. İşletmenin finansal giderlerini azaltması, net kâr marjının yükselmesine sebep olacaktır. Sektör ortalamasının da genel olarak yüksek olması işletmenin de içinde bulunduğu durumu bize açıklaması açısından önemli bir göstergedir.

Aktif kârlılık oranının genel olarak işletmelerin ulaştıkları büyüklük ile sağlamış oldukları verimin ölçülmesinde kullanılır. İşletmelerin edinmiş oldukları tüm varlıkların hangi oranda etkin kullanıldığına ilişkin önemli bir göstergedir. Aktif kârlılık oranının büyük olması beklenir.

İşletme bilgileri kontrol edildiğinde, bu oranın genel olarak düşük olduğu görülmektedir. İşletmenin devamlı olarak zarar etmesi bu oranın düşük çıkmasında etkili bir etmen olduğu söylenebilir. Veriler çoğunlukla negatif değerdedir. Bu veriler şu şekildedir; 2016 yılında 0,30, 2017 yılında -0,07, 2018 yılında 0,30, 2019 yılında -0,24 ve son olarak 2020 yılı bu oran 0,20 olduğu görülmektedir.

Sektör ortalamaları kontrol edildiğinde ise bu oranın incelenen işletme oranlarından yüksek olduğu görülmektedir ve oranların 2016 yılında 3,00, 2017 yılında 4,00, 2018 yılında 3,20, 2019 yılında 3,80 ve 2020 yılında 4,70 olduğu görülmektedir.

İşletmenin aktif kârlılığı bazı yıllarda negatif değerde olup 2016, 2018, ve 2020 yıllarında diğer yıllara göre artış göstermiş olsa dahi sektör ortalamasının altında kalmıştır. İşletme oranlarının sektör ortalamasının altında olması işletmenin kazanç elde etmede söz konusu yıllar için varlık kullanımındaki başarısızlığını ortaya koymaktadır. Öz sermaye yerine daha çok yabancı kaynakla varlıkların finanse edilmesinin getirdiği ağır faiz yükü nedeniyle bu oran daha düşük çıkmıştır. Bu oranın azalışı ve sektör ortalamasının altında kalması



işletmenin net kârını arttıramadığını göstermektedir. İşletmenin aktif kârlılık oranının düşük olması işletme açısında olumsuz olarak yorumlanabilir. İşletme yeterli büyüklük sağlayamamış ve varlıklarını verimli bir şekilde kullanamamış olarak yorumlanabilir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, ülkemizde borsaya kote olmuş bir işletmenin, konkordato öncesi ve sonrası finansal performansını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla 2018 yılında konkordato ilan eden işletmenin, 2016- 2020 yılları arasında yayınlanan finansal tabloları analiz edilmiştir.

Finansal tablolar üzerinden yapılan analizler, işletmelerin performans sonuçlarını objektif olarak ortaya koymakta olup, sonuçları hem işletme hem de paydaşları için önem arz etmektedir. Üstelik bu analizlerin yıllar itibari ile yapılması ve karşılaştırılması, geçmiş dönemde sergilenen finansal performansın geleceğe ışık tutmasına imkân sağlayabilmektedir. Finansal analizler sayesinde, işletmeler finansal olarak kötüye gidişlerini fark edebilecek, konkordato sürecine varmadan önlem alma imkânı yakalayabileceklerdir. Bir işletmenin konkordato ilan sürecine nasıl sürüklendiğini ve konkordato ilanından sonraki iki yılını finansal olarak analiz eden bu çalışmanın sonuçlarının literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin kısa vadeli borç ödeme gücünü, net işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını ortaya koyan likidite oranları finansal açıdan çok önemli göstergelerdir. Bu oranlardan biri olan cari oran işletmelerin kısa vadeli borç ödeme yeterliliğini, diğer bir deyişle finansal gücünü değerlendirmede kullanılmakta olup, dönen varlıklarının kısa vadeli borçlarına oranını verir. Araştırma konusu olan işletmede cari oran, konkordato ilanından önceki yıllarda hem sektör ortalamasının hem de kritik değer olan 1'in altında değer almıştır. Cari oranın 1'den küçük olması işletmede net çalışma sermayesi noksanı olduğunu göstergesidir. Bu yüzden, işletmenin 2016 ve 2018 yılları arasında likidite problemi yaşadığı düşünülmektedir. Konkordato ilanını takip eden 2019 ve 2020 yıllarında ise cari oran kritik değerine çıkmıştır. Bu yıllarda dönen varlıkların arttığı, kısa vadeli borç ödeme gücünde önceki yıllara oranla iyileşme olduğu düşünülmektedir. Bu gelişme, konkordatonun, işletmelerin finansal durumlarına olumlu yönde etki yarattığının işareti olarak yorumlanabilir. Konkordato ilanını takip eden 2019 ve 2020 yıllarında ise cari oran kritik değerinin üzerine çıkmıştır. Dönen varlıklarda artıştan ya da kısa vadeli borçlanmada azalıştan kaynaklanan bu iyileşme, konkordatonun, işletmelerin finansal durumlarına olumlu yönde etki yarattığına dair önemli bir işareti olarak yorumlanmaktadır.

Asit-test oranları, bir yıllık vadeli borçlara karşın, nakitlerin ve kısa zamanda nakde dönüştürülebilecek kıymetlerin belirlenmesi için, dönen varlıklardan likiditesi nispeten düşük değerlerin arındırılması esasına dayanmakta olup, cari oranın tamamlayıcısı olarak görülmektedir. İşletmenin asit-test oranlarının 2020 yılına kadarki süreçte sektör ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Bu da dönen varlıklarının kısa vadeli yabancı kaynaklara göre azaldığını finansal durumunun kötüye gittiğine işaret etmektedir. Ayrıca çalışma sermayesi noksanı 2020 yılına kadar iyileşmemiş, işletme net çalışma sermayesi açığı vermiştir.

İşletmenin para ve para benzeri dönen varlıklarının, yani hazır değerlerinin kısa vadeli kaynaklarını ne ölçüde karşılandığının göstergesi olan nakit oranları, incelenen yılların



tamamında hem sektör ortalamasından hem de kritik değer olan 0.2'den düşüktür. 2020 yılında bu oran diğer yıllara göre artış gösterse de hala kritik değer altındadır. Bu yüzden işletmenin kısa vadeli borçlarını para ve benzeri değerlerle karşılayamayacağından kaynak ihtiyacı duyması olasıdır.

Finansal yapı oranları, işletmenin öz kaynağının yeterli olup olmadığı, kaynak yapısı için de borç ve öz kaynağın dengesi ve öz kaynak olarak yaratılan fonların ne tür dönen varlık ya da duran varlıklara kullanıldığına ölçülmesinde kullanılan oranlardır. Bu oranlardan kaldıraç oranı, işletmenin varlıklarının ne kadarının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösteren önemli bir orandır. Borçlanma oranı olarak da adlandırılan bu oranın yüksek olması, işletmenin kredi riski taşıdığını ve yüksek faiz yükümlülüğünün olduğuna işaret eder. Bu çalışmada ele alınan işletmenin borç yapısı incelendiğinde, kaldıraç oranının incelenen tüm yıllarda sektör ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir. İlave olarak işletmede borçların öz kaynaklara oranı da sektör ortalamasında düşüktür. Bu oranın düşük olması işletme finansmanında öz sermayeden daha fazla yabancı kaynak kullanıldığını gösterir ki bu da işletmeyi ağır faiz yükü altına sokar ve alacaklılar için emniyet payının az olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum, işletmenin kredi kullanması durumunda de sıkıntı çekeceğini göstermektedir. İşletmenin kısa vadeli borçlarının varlık toplamına oranı; 2016, 2017 ve 2018 yıllarında sektör ortalamasının üzerinde değerler almıştır. Buna karşın oranın 2019 ve 2020 yıllarında düşük olmasının konkordato ilanı ile yapılan anlaşmalardan kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Konkordato ile kısa vadeli yabancı kaynakların vadesinin uzun vadeye çevrilmiş ya da belli bir kısmından alacaklılar tarafından anlaşma çerçevesinde vazgeçilmiş olması olasıdır. İşletmenin 2016 ve 2018 yılları arasında net çalışma sermayesi noksanının olduğu, sonraki yıllarda bu noksanın ortadan kaldırıldığı görülmektedir. Oranların büyük olması, işletme için riskli bir durum sayılmasına rağmen, sektör ortalamasının istenilen düzeyde olmaması, imalat sektörü işletmelerinin genellikle kısa vadeli yabancı kaynaklara ağırlık verdiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin sahip olduğu, faaliyetlerini gerçekleştirmede kullandığı iktisadi kıymetleri ne ölçüde etkin kullandığını belirlemede kullanılan faaliyet oranları işletme özelinde incelendiğinde, stok devir hızının sektörün üzerinde ve alacak devir hızının sektörün altında olduğu görülmektedir. Stokların sektöre göre daha hızlı tüketildiği yorumu yapılabilir. Alacak devir hızının düşük olması, sektördeki diğer işletmelerle rekabette işletmenin geride kaldığının bir göstergesidir. Oranların yıllar itibarıyla düşüş göstermesi ise bu durumun işletmenin genel ekonomik durumu, yanlış satış politikaları ve alacak vadelerinin uzun olması ile açıklanabilir. Stok devir süresi 2019 ve 2020 yılı haricinde diğer yıllarda sektör ortalamasının altındadır. Alacak devir süresi tüm yıllarda sektör ortalamalarından düşüktür. Alacak devir süresinin işletmede. İşletmenin alacak tahsilat süresinin uzun olması, ticari borç ödemede sorun yaşayacağını bir göstergesidir. Aktif devir hızı da tüm yıllarda sektör ortalamasının altındadır. Öz sermaye devir hızı da incelenen tüm dönemlerde sektör ortalamasının altında kaldığından, işletmenin öz sermayesini, sektöre göre etkin ve verimli bir şekilde kullanmadığı yorumu yapılabilir. Faaliyet oranları bütün olarak değerlendirildiğinde; işletmenin varlıklarının istenilen verimlilikte kullanılmadığı, işletmenin gereğinden fazla ticari alacak biriktirdiği düşünülmektedir.

İşletmenin öz sermaye, yabancı kaynak ve varlıklarını ne ölçüde etkin kullandığını kısaca kârlı çalışıp çalışmadığını ortaya koyan kârlılık oranları incelenmiştir. Brüt satış kârlılığı



oranı incelenen tüm yıllarda sektör ortalamasının çok altındadır. Oranların küçük olması işletmenin net dönem kârını da olumsuz yönde etkilemiştir. Brüt satış kârlılığı oranının düşük çıkması faaliyet kârlılığı oranına da yansımıştır. Oranlar sektör ortalamasının altında kalmıştır. Oranların yıllar itibarıyla düşüş yaşaması işletme için olumsuz bir durumdur. Faaliyet kârı marjının düşük çıkmasının ve yıllar itibarıyla düşüşün devam etmesinin başlıca sebepleri, genel yönetim giderleri ve diğer yönetim giderleri olabilir. İşletmenin net kârlılık oranı incelendiğinde, oranlar sektör ortalamasının çok altındadır. 2017 ve 2020 yılı haricinde diğer yıllarda net kârlılık oranının eksi olmasının, işletmenin fazla yatırım ve finansman giderlerinin olmasından aynı zamanda bu dönemlerde zarar etmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu oranların düşük ve eksi değerde olması, işletmenin varlıklarının verimli şekilde kullanılmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Genel olarak kârlılık oranları sektör ortalamasını yakalayamamış ve istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Rekabetin yoğun olduğu ekonomilerde bu değerler işletme açısından olumsuzdur. Kârlılık oranlarının düşük olması işletmenin satın alma gücünün düştüğünü, yönetim politikasının yetersiz olduğunu gösterir.

Araştırmanın analiz sonuçlarına dayanarak, 2016 ile 2018 yılları arasındaki finansal gelişmelerin, işletmeyi konkordato ilanına sürüklediği söylenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda 2018 yılında işletmenin konkordato ilan etmesi beklenen bir durum haline gelmiştir. İşletme bu şekilde iflasını ertelemek adına adım atmış ve varlığını devam ettirme çabasına girmiştir. İşletmenin finansal analizlerine incelendiğinde işletmenin ekonomik olarak kötüye gidişi sürekli devam etmiştir. Bu sebeple de konkordato ilan etmenin işletmenin devamlılığı için tek çare olduğu yorumu yapılabilir. Konkordato ilanından sonraki yıl olan 2019 ve 2020 yılının verileri incelendiğinde büyük farklılıklar görülmesi de işletmenin borçlanmalarında olumlu yönde değişiklikler olduğu görülmekle birlikte sadece iki yılla işletmenin konkordato sonucundaki gidişatı hakkında net bir kanıya varılamaz.

Sonuç olarak, işletmelerin finansal durumlarını sadece içinde buldukları yıl bazında değil geçmiş dönemler itibari ile ve sektör ortalamaları ile kıyaslayarak değerlemelerinin önemi bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Zira finansal oranlar işletmelerin finansal yapılarındaki olumsuz durumlar ve bunların temel sebepleri hakkında önemli fikirler vermektedir. Konkordato öncesi döneme ait finansal analizler tehlikenin git gide büyüdüğüne dair önemli işaretler vermektedir. Bozulan finansal yapı ile konkordato tercih edilen bir uygulama haline gelmiştir. Araştırmanın bu sonucu Topluk (2021)'in çalışmasında yer bulan konkordato talebinde bulunan işletmelerin bu aşamaya gelmiş olma nedenleri arasında finansal başarısızlığın önemli bir oranda bulunması sonucu ile benzerlik göstermektedir. Başak (2021) çalışmasında finansal analizi konkordatonun tüm taraflarına doğru ve güvenilir bilgiyi bilimsel temellere dayanarak sağlaması açısından konkordato sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmesi, bu çalışmada ulaşılan işletmelerin finansal analizlere gereken önemleri vermesi ve oranlarda sorun gördüğü finansal yapılarda gerekli düzenlemeleri yapmaları önemlidir sonucunu destekler niteliktedir. Ancak işletmeleri konkordatoya sürükleyen süreçte etkili olan finansal unsurların dikkate alınarak, ekonomik hayatın sürdürülmesinde işletme yöneticilerinin pek çok açıdan donanımlı olması ve departmanlar arası iş birliğinin sağlanması da büyük önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında işletme özelinde analiz sonuçlarının iyileştirebilmesi için dönen varlıklarını artırması, alacak devir hızını ve stok devir hızını yükseltmesi önerilmektedir.



Aynı zamanda kısa vadeli yabancı kaynakların daha az seviyede tutulması, işletmenin kısa zamanda ödeme gerçekleştirmesini ve nakit çıkışlarını azaltacağı için uzun vadeli borçlanmalara gitmesi işletme için uygundur. Bununla birlikte işletmenin ortaklarının sermaye artırımına giderek işletmenin mali gücünü koruyabilmeleri ve artırmaları önem arz etmektedir. İşletme kârlılığını artırabilmesi adına faaliyet giderlerinin yeterli ve az düzeyde olması aynı zamanda da satışlarının yüksek; satış maliyetlerini düşük olması gerekmektedir. Maliyet politikası geliştirilmeli, üretilen ürünlerin az maliyet ve yüksek kalitede olması sağlanmalıdır. İşletmenin yapmış olduğu satışlarda da vadelerin kısa olmasına özen gösterilmesi gerekir. Bu öneriler benzer finansal yapıya sahip işletmeler içinde geçerlidir.

Bu çalışmanın sadece bir işletmeyi baz alması, analizlerin bilanço ve gelir tabloları üzerinden yapılması, konkordato ilanından sonra sadece iki yıllık veriye ulaşılabilmesi sınırlılıktır. Bu yüzden gelecekte, konkordato ilanının işletmenin finansal yapısı üzerindeki etkilerinin daha net ortaya konulması açısından, daha geniş bir zaman aralığını kapsayan sürece yönelik araştırmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca, bilanço ve gelir tabloları dışında fon akım ve nakit akım tabloları da araştırmalara dahil edilebilir. Başka bir çalışma önerisi olarak da konkordato ilan etmiş ve başarılı olmuş bir işletmenin konkordato sonrası muhasebe kayıtlarının ne şekilde değiştiğiyle ilgili çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akdoğan, N. Ve Tenker, N. (2010). “Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akdoğan, N., Tenker, N. (2007). Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgüç, Ö. (1994). “Finansal Yönetim”, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Akimkonova, G. (2021). Uluslararası Bir Halkla İlişkiler Uygulaması Olarak Türkiye'nin Kamu Diplomasisi Sürecinde Etnospor Kullanımı: “Dünya Etnospor Konfederasyonu” Vaka Analizi. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, I. (2019). Dünya’da ve Türkiye’de Otomotiv Sektörü, Bist100’de İşlem gören Otomotiv Sektörü İşletmelerinin Finansal Analizi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, C. (2022). Havayolu Yolcu Taşımacılığı Şirketlerinin Finansal Analizi: Uluslararası Bir Karşılaştırma (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, N. (2021). Adi Konkordato Çerçevesinde “Kayyım”. Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 4(2): 390 – 414.
- Berk, N. (1998). “Finansal Yönetim”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ceylan, Ali ve Korkmaz, Turhan (2017), İşletmelerde Finansal Yönetim, 15. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Coşkun, D. (2019). Konkordato Sürecinin Muhasebe Uygulamalarına Etkisinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çabuk, A. Ve Lazol, İ. (2011). “Mali Tablolar Analizi”, Ekin Dağıtım, Bursa
- Çatı H, Ö. (2020). Finansal Krizden Etkilenen İmalat Sanayi Şirketlerinde Adli Muhasebe Sürecinin Önemi ve Bir Vaka Çalışması: Konkordato Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. Uluslararası Yönetim Akademi Dergisi. 1(2): 142-156.
- Dağ, İ. (2022). Konkordato Mühletinin Tasarruflara Etkisi. (Yüksek lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçen, O. (2019). Konkordatoda Rehinli ve Finansal Kiralamaya Konu Mal ve Alacakların Hukuki Durum. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Kalkan, N. (2018). Mali Tablolar Analiz Tekniklerini Kullanarak Yönetim Performansının Değerlendirilmesi: Bir Banka Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadeniz, E., Beyazgül, M., Dalak, S., Günay, F. (2017). Türk Turizm Sektörünün Finansal Performansının Dikey Analiz Yöntemiyle İncelenmesi: BIST Turizm Şirketleri ve TCMB Sektör Bilançoları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, 25(32): 105.
- Kavak, D. (2022). Konkordatonun Rehinli Alacaklara Etkisi. (Yüksek lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıymık, H. (2022). Konkordato Sürecinin Mali Yapı Bakımından İncelenmesi: Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Burdur: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıllı P,D. (2020). Adı Konkordato Başvurusu. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıllı, C. Ve Aslan, T. (2019). “Finansal Performansın Rasyo Yöntemiyle Analizi: Borsa İstanbul’da (Bist’de) İşlem Gören Havayolu Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (2): 1778-1799.
- Koç, F., Uzay, Ş. (2020). Konkordato Sürecinin İşletmelerin Sürekliliğine Katkısı. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 13(2): 495-515
- Koç, M,F. (2021). Gds 3000 Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri Kapsamında Konkordato İşlemine İlişkin Verilen Güvence Raporunun Analizi Ve Türkiye Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Köksoy, M. (2022). Konkordatoda Geçici Mühlet Kararının Etkileri. (Doktora Tezi). Ankara: Hacı bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Özalp, A,D. (2022). Adı Konkordato Talebi. (Yüksek lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, Ö. (2012). Mali tablolar analizi: Bir hastane örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 3(6).
- Özolgün, H. (2017). Karşılaştırmalı Mali Tablolar Analizi 1. *Journal Of Emerging Economies And Policy*. 2(1): 55-62.
- Özyürek, H., Erdoğan, E. (2011). Finansal Kurumlarda Mali Analiz ve Bir Uygulama. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 3(2), 229-238.
- Penbe, K. (2022). Güney Marmara Bölgesinde Konkordato Talep Eden İnşaat Şirketlerinin Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Konjektür Çerçevesinde İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Saraç, M. (2012). “Finansal Yönetim”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- Sargut, F. (2018). Trend Analizi Yöntemi ile Ereğli Demir Çelik Firmasının Finansal Tablo Analizi. *Ayrıntı Dergisi*, 5 (58).
- Van Horne, James C. and Wachowicz Jr. John M. (2009), *Fundamentals of Financial Management*, 13 th Edition, Pearson Education, London.
- Yaslıdağ, B. (2018). *Finansal Yönetim ve Finansal Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Extended Summary

In the face of dynamic and changing environmental conditions, businesses sometimes face serious financial crises. They may face the danger of not being able to pay their debts on time, selling their assets, losing their commercial reputation and even disappearing. The inability of a business to pay its debts may also force the businesses that will receive from that business financially. One of the ways out of this negative situation is to declare a concordat. The concordat, which provides protection and restructuring, has attracted attention especially since 2018. While concordat is an application to protect the business and business stakeholders as much as possible, it is an important strategic decision for businesses that have difficulty in fulfilling their obligations. Businesses can declare a concordat by making a strategic decision in order to maintain their economic assets. The analyses made on the financial statements reveal the performance results of the enterprise's objectively, and the results are significant for both the enterprise and its stakeholders. Thanks to financial analysis, businesses will be able to realize their financial deterioration and will have the opportunity to take precautions before reaching the concordat process. In this study, it is aimed to analyze and evaluate the financial analysis of a listed company that declared a concordat. This study aims to analyze the financial performance of a listed company in our country before and after the concordat. For this purpose, the financial statements of the enterprise, which declared a concordat in 2018, published between 2016 and 2020 were analyzed.

The case study method was used in this research, which was conducted to determine the financial status of a business that declared a concordat and to analyze its financial performance. The ratio analysis method was used in this study. In the analysis with the ratio (ratio) method, mathematical relations are established between accounting accounts or account groups, and it is done in order to reach an opinion about the financial and financial structure of the enterprise, profitability and working status. It is a simple mathematical expression of the relationship between two items.

As a result of the ratio analysis used in this study, the findings of the sector average and the enterprise are given below. When the sector average ratios are not examined, the current ratio of liquidity ratios is 1.63 in 2016, 1.69 in 2017, 1.66 in 2018, 1.73 in 2019 and 1.77 in 2020. The current ratios of the enterprise are 0.52 in 2016, 0.67 in 2017, 0.40 in 2018, 1.36 in 2019 and 1.82 in 2020. The industry average acid test rates were 1.04 in 2016, 1.10 in 2017, 1.02 in 2018, 1.09 in 2019, and 1.14 in 2020. The ratios of the enterprise were 0.24 in 2016, 0.41 in 2017, 0.28 in 2018, 0.74 in 2019, and 0.92 in 2020. The cash ratio data is 0.26 in 2016, 0.27 in 2017, 0.25 in 2018, 0.29 in 2019, and 0.33 in 2020 in the sector average. The operating rates were 0.0022 in 2016, 0.0107 in 2017, 0.020 in 2018, 0.011 in 2019, and 0.12 in 2020.

When the financial structure ratios are analyzed, the sector average leverage ratios are 0.64 in 2016, 0.65 in 2017, 0.66 in 2018, 0.66 in 2019 and 0.66 in 2020. The ratio of debt to equity capital was 0.68 in 2016, 0.64 in 2017, 0.64 in 2018, 0.67 in 2019 and 0.66 in 2020. Equity ratios were 0.36 in 2016, 0.35 in 2017, 0.34 in 2018, 0.34 in 2019 and 0.33 in 2020. When the financial structure ratios of the business are examined, the leverage ratios are 0.97 in 2016, 0.92 in 2017, 1.21 in 2018, 1.45 in 2019 and 0.88 in 2020. The ratio of debts to equity is 0.03 in 2016, 0.08 in 2017, -0.17 in 2018, -0.37 in 2019, and 0.12 in 2020. Equity



ratios were 0.03 in 2016, 0.08 in 2017 and 0.12 in 2020. Due to the negative equity of the business in 2018 and 2019, the equity ratio was not calculated.

When the activity ratios are analyzed, it is seen that the stock turnover ratio of the sector was 6.91 in 2016, 6.74 in 2017, 7.06 in 2018, 5.30 in 2019, and 5.11 in 2020. The receivables turnover ratios were 4.29 in 2016, 2.84 in 2017, 4.43 in 2018, 6.53 in 2019, and 8.50 in 2020. When the equity turnover rate is analyzed, it is seen that it was 2.36 in 2016, 1.03 in 2017, 0.20 in 2018, 0.13 in 2019, and 1.14 in 2020. Annual asset turnover ratios were 0.66 in 2016, 0.90 in 2017, 1.20 in 2018, 0.69 in 2019 and 0.86 in 2020. When the activity ratios of the enterprise are examined, it is seen that the stock turnover rate was 5.30 in 2016, 5.60 in 2017, 5.50 in 2018, 5.50 in 2019 and 5.40 in 2020. The receivables turnover ratios were 4.80 in 2016, 5.00 in 2017, 5.30 in 2018, 5.60 in 2019, and 5.40 in 2020. When the equity turnover rate is examined, it is seen that it was 3.30 in 2016, 3.60 in 2017, 3.80 in 2018, 3.40 in 2019, and 3.50 in 2020. Annual asset turnover ratios were 0.90 in 2016, 1.00 in 2017, 1.00 in 2018, 1.00 in 2019 and 1.00 in 2020.

From the sector average data of profitability ratios, it is seen that the gross sales profitability ratio was 18.70 in 2016, 18.90 in 2017, 20.40 in 2018, 18.40 in 2019 and 21.00 in 2020. Net profitability ratios were 3.20 in 2016, It is 4.00 in 2017, 3.20 in 2018, 3.70 in 2019, 4.90 in 2020. The rates of return on assets by years are 3.00 in 2016, 4.00 in 2017, 3.20 in 2018, 3.80 in 2019 and finally 4.70 in 2020. The changes in the profitability ratios of the business over the years have been as follows. Gross sales profitability ratio is -8.74 in 2016, 8.87 in 2017, 3.58 in 2018, -8.61 in 2019 and 0.15 in 2020. Net profitability ratios in 2016 are -0.41, in 2017 0.07, -0.27 in 2018, -0.34 in 2019, 0.23 in 2020. The ratios of return on assets by years are 0.30 in 2016, -0.07 in 2017, 0.30 in 2018, -0.24 in 2019 and finally 0.20 in 2020.

As a result of the study, it was determined that the profitability, productivity and equity conditions of the relevant enterprise were not sufficient; As a result of these inadequacies, it has been revealed that the enterprise went to the concordat announcement. When the years after the concordat are examined, it is seen that the concordat decision taken by the company in 2018 was appropriate.

As a result of examining the current ratios of the enterprise and the sector averages, the fact that the ratios of the enterprise are less than 1 indicates that the relevant ratio is below the accepted standard value and that the enterprise has difficulty in paying its short-term debts. Considering the liquidity ratios of the enterprise and the sector average, it is seen that the enterprise remains below these ratios. The acid-test ratio being below 1 is especially dependent on the stocks of the enterprise, in other words; shows that it will have difficulty in paying its short-term debts without converting its stocks into cash. A low liquidity ratio may indicate that the company has difficulty in collecting its receivables and has difficulties in paying its short-term debts. Cash ratio, The analysis results of the enterprise, are very low compared to both the industry average and the generally accepted value. However, the fact that the receivables turnover and inventory turnover are lower than the sector average indicates that the sector is in a risky position in terms of liquidity.

The leverage ratio is expected to be low. Business rates are high. Although the increase in the operating ratios indicates that the weight of the use of foreign resources in asset financing has increased in terms of the enterprise, this situation will reduce the resistance of



the enterprise to internal and external financial risks in the future. The ratio of debt to equity in the enterprise is also low in the sector average. The fact that this ratio is low indicates that more foreign resources are used in business finance than equity capital.

When the activity ratios are analyzed in a company-specific manner, it is seen that the stock turnover rate is above the sector and the receivables turnover rate is below the sector. The low rate of receivables turnover is an indicator that the company lags behind in competition with other businesses in the sector. The stock turnover period is below the industry average in all other years, except for 2019 and 2020. Asset turnover rate is also below the industry average in all years. Since the equity turnover rate remained below the sector average in all periods examined, the enterprise could not use its equity capital effectively and efficiently according to the sector. When the activity rates are evaluated as a whole; It can be stated that the assets of the enterprise cannot be used with the desired efficiency, and the enterprise has accumulated more trade receivables than necessary.

Profitability rates were examined. The gross sales profitability ratio is below the sector average in all the years examined. The small ratios also affected the net profit of the company negatively. The fact that the gross sales profitability ratio was low also affected the operating profitability ratio. Rates remained below the industry average. The decrease in the ratios over the years is a negative situation for the enterprise. The net profitability ratios of the enterprise are well below the sector average. In general, the profitability ratios could not reach the sector average and did not reach the desired level. In economies where competition is intense, these values are negative for the business. The low profitability ratios indicate that the purchasing power of the business has decreased, and the management policy is insufficient.

Based on the analysis results of the research, it can be said that the financial developments between 2016 and 2018 have driven the business to the declaration of concordat. In line with this information, it has become a situation where the business is expected to declare a bankruptcy in 2018. In this way, the business took steps to postpone its bankruptcy and tried to maintain its existence. When the financial analysis of the business is examined, the economic deterioration of the business has continued. For this reason, it can be interpreted that declaring a concordat is the only solution for the continuity of the business. When the data of 2019 and 2020, the year after the concordat announcement, are examined, there are no big differences, although it is seen that there are positive changes in the borrowings of the enterprise, but it is not possible to reach a clear conclusion about the course of the enterprise as a result of the concordat with only two years.

As a result, the importance of valuation of enterprises by comparing their financial status not only on the basis of the year they are in but also as of previous periods and with the sector averages has been revealed with this research. Because financial ratios give important ideas about the negative situations in the financial structures of the enterprises and their main reasons. Financial analyzes of the pre-concordat period give important signs that the danger is getting bigger. With the deteriorating financial structure, concordat has become a preferred practice. This result of the research is similar to the result of finding a significant rate of financial failure among the reasons for the companies requesting concordat to come to this stage, which is included in the study of Community (2021). In Başak's (2021) study, the fact that financial analysis is an integral part of the concordat process in terms of providing



accurate and reliable information to all parties of the concordat on the basis of scientific foundations supports the conclusion that it is important for the enterprises reached in this study to give the necessary importance to financial analysis and to make the necessary arrangements in the financial structures where they see problems in ratios. However, taking into account the financial factors that are effective in the process that drags businesses into concordat, it is of great importance that business managers are well-equipped in many respects and that interdepartmental cooperation is ensured in sustaining economic life.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Bu makalede yazarlar %50, %50 katkı sağlamıştır.



STRATEJİK GİRİŞİMCİLİĞİN TEMELLERİ

THE ROOTS OF STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP

Dr. Osman AKARSU

Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID ID: 0000-0002-0595-6795, osmanakarsu@gmail.com

ÖZET

Bu makalenin amacı, strateji ve girişimcilik teorisindeki gelişmeler ve Stratejik Girişimcilik yapısının ortaya çıkışı hakkında bir alan yazın taraması sağlamaktır. Aynı zamanda stratejik girişimcilik ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki üzerine literatürü araştırır ve sunar. Stratejik girişimcilik ile firmaların eş zamanlı olarak yeni fırsatları tanımlayıp yararlanırken, rekabet avantajını nasıl yaratıp sürdürdüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu makale stratejik girişimcilik olgusunda öne çıkan kavram ve vurguları incelemek için metodolojiyi, bulguları ve alternatif yaklaşımları açıklayan bir dizi yayını gözden geçirmektedir. Firma büyümesindeki rolü ele alınıp, strateji ve girişimciliği çatısı altında harmanlanmış örgütlerin geleceğini etkileyebilecek bu kavramın alan yapısını ve dinamiklerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Alan yazında geçen tema ve alt temalar ile bunların odak ve vurgularını içeren alanı yapılandırmaya dönük bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Girişimcilik, Strateji, Girişimcilik.

ABSTRACT

The purpose of this article is to provide a literature review on the developments in strategy and entrepreneurship theory and the emergence of the Strategic Entrepreneurship structure. It also researches and presents the literature on the relationship between strategic entrepreneurship and entrepreneurial orientation. With strategic entrepreneurship, it has been tried to determine how firms create and maintain competitive advantage while simultaneously identifying and utilizing new opportunities. This article reviews a series of publications describing the methodology, findings, and alternative approaches to examine prominent concepts and emphases in the phenomenon of strategic entrepreneurship. It is aimed to reveal the field structure and dynamics of this concept, which can affect the future of organizations that have blended strategy and entrepreneurship under its roof, by addressing its role in company growth. An attempt has been made to draw a framework for structuring the field, which includes the themes and sub-themes in the literature, and their focus and emphasis.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, Strategy, Entrepreneurship.



1. Giriş

Girişimcilik ve stratejik yönetimin entegrasyonuna, bütünleştirilmesine dayanan bir olgu olarak stratejik girişimcilik, yönetim ve strateji literatüründe gelişmekte olan bir alan olarak yerini almaktadır. Stratejik girişimcilik olgusunun strateji ile ilgili kısmı, firmaların değer yaratmasına katkı sunması ve stratejinin temellerini oluşturan nadir, kıymetli ve taklit edilemez bir kaynak olarak rekabet avantajı sağlaması noktasında önem arz etmektedir (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Bir amaca ulaşmak için eylem birliğini sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilebilecek strateji kavramı (Ireland & Webb, 2007) girişimcilik ile harmanlanmıştır. Girişimcilerin en önemli işlevi kararlar almaktır. Bu kararlar işletmenin bir manada stratejisini belirlemektedir. Stratejik bir karar olan girişimcilik hususu ele alındığında bakış açısının mantıksal ve kuramsal temelleri görülebilir. Zira bu durum hem girişimcilik hem strateji literatüründe “ayrılmaz ikizler” olarak (Dhliwayo, 2014, s. 114) “girişimcilik ve strateji” hususuna yaptıkları vurguda da görülmektedir (Akarsu, 2021, s. 93). Stratejik girişimcilik olgusunun girişimciliğe bakan yönüyle girişimciliğin bir belirtisi olarak firma içinde fırsatları arayan, risk alan, yenilik kovalayan ve girişimsel uyanıklığı üstün tutan bir yanı da bulunmaktadır. Bu yönüyle girişimciler, küresel veya yerel rekabet ortamında risk alıp, kaynaklarını, işletme kurmaya tahsis eden, kar elde etme, değer yaratma, büyüme odağıyla en temelde ekonomik gelişme için fırsatları oluşturan ve kollayan, proaktif giriş ve değişim sürecine liderlik eden kararları alan maceracı bireylerdir (Akarsu & Döven, 2022a, s. 17).

Strateji ve girişimcilik kavramlarını bütünleştiren bir yaklaşım olarak stratejik girişimcilik konusu ülkemiz alan yazınında yeterince ele alınmamış olması, yeni bir akademik olgu olarak kendini göstermesi bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu makalede stratejik girişimcilik olgusunun firmalar açısından edinilmesinin önemi ele alınacak, olgunun akademiye bakan yönü ile konunun yeni çalışma alanlarına katkısının yanında öncül ve ardılları belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın amacı literatürde de yoğun bir şekilde araştırılan, stratejik girişimcilik olgusunun gelişimi, ne anlama geldiği, firmalar açısından "eş zamanlı olarak yeni fırsatları tanımlayıp yararlanırken, rekabet avantajını nasıl yaratıp sürdürdüğü" anlaşılmaya çalışılacaktır. Bu çalışmanın bir diğer amacı stratejik girişimcilik olgusunu ülkemiz alan yazınına tanıtmak, stratejik girişimcilik konusundaki son gelişmeleri irdelemek, gelişmekte olan bu kavramın farklı perspektiflerini keşfetmek, stratejik girişimcilik olgusunun temel unsurlarını ve araştırma yönlerini ele almaktır. Teorik “bir araç kutusu” olarak nitelendirilebilen (Mazzei, Ketchen & Shook, 2017) bu kavramın firma büyümesindeki rolü ele alınıp, strateji ve girişimciliği çatısı altında harmanlamış örgütlerin geleceğini etkileyebilecek bu kavramın alan yapısını ve dinamiklerini ortaya çıkarmak, araştırma alanını yapılandıran bir çerçeve önermek hedeflenmektedir.

2. Stratejik Girişimcilik Kavramı

Stratejik girişimcilik, fırsat ve avantaj arama davranışlarının bütünleştirilmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı için iki eşzamanlı davranış biçimi arasında dengenin kurulmasına yönelik çabalar olarak tanımlanmıştır (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Simsek, Heavey & Fox (2017, s. 3) stratejik girişimciliği, “başlangıçta belirli ve gözlemlenebilir eylemler ile değer yaratma ve yakalama amacıyla fırsat arama ve avantaj arama davranışlarını somutlaştıran eylem repertuarları” olarak tanımlamışlardır. Stratejik yönetim



ve girişimciliğin iki alanı birbirinden ayrılmaz ikizler olarak görülmüş ve bu ilişki birçok bilim insanı tarafından stratejik girişimcilik olarak adlandırılmıştır (Dhliwayo, 2014, s. 115). Hitt, Ireland, Camp & Sexton (2001, s. 408) stratejik girişimciliği “stratejik bakış açısı ile kazanç elde etmek için girişimci faaliyetlerde bulunmak” olarak tanımlamışlardır.

Literatürde stratejik girişimcilik olgusu farklı iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilki girişimcilik bağlamında yapılan araştırmalarda, fırsat kavramının kavramsallaştırılmasının yanı sıra, girişimcilik fırsatlarının kaynakları, keşfi ve kullanılmasına odaklanmışlardır. Stratejik yönetim bağlamında yapılan çalışmalarda ise, kalıcı rekabet avantajı oluşturmak ve kullanmak için gerekli olan firmaların avantaj arayan davranışlarını ve bunlarla ilişkili eylemleri vurgulanmaktadır (Schröder, Tiberius, Bouncken & Kraus, 2020, s. 766).

2.1. Olgunun Stratejiye Bakan Yönü

Stratejinin amacı rekabet avantajı sağlamaktır. Başka bir deyişle iş stratejisi rekabet varsayımıyla formüle edilmekte, uygulanmakta ve değerlendirilmektedir. Stratejik yönetim “firmanın uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için mevcut üretim kaynaklarının ortalamasının üzerinde rekabet avantajı ve kar sağlayacak şekilde kullanılması” olarak tanımlanmıştır (Ireland & Webb, 2007, s. 50). Firmanın gelecekteki performansını, karlılığını ve verimliliğini artırmanın amaçlandığı, gelecek vizyonu içinde örgütsel başarının hedeflendiği bu stratejiler ve eylem planları organizasyonun gelecek faaliyetlerinin organizasyonu, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolünü içeren bir süreçtir. Firma içerisinde bu süreçleri uygulayanlar olarak yönetimdeki bireyler firma içerisindeki bu stratejik değişimin mimarları, asimilatörleri ve kolaylaştırıcıları olarak tasvir edilmektedirler (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 446). Stratejik yönetimle organizasyon kaynaklarının güçlü ve zayıf yönleri, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler belirlenir ve analiz edilir. Çağımızda faaliyetlerini sürdüren firmalar aşırı rekabet ortamında yenilikçilik, uyarlanabilirlik, hız ve esneklik baskıları altındadır. Bu baskıların üstesinden gelmek için günümüz firmaları stratejik girişimci olmak zorundadırlar.

Stratejik girişimciliğin strateji ile ilgili kısmı olan avantaj elde etme hususu rekabetin doğası gereği sürdürülebilir değildir. Pacheco-de-Almeida (2010, s. 1498) çalışmasında hem yenilik hem de taklit oranının yüksek olduğu aşırı rekabetçi ortamlarda avantajların hızla yaratıldığını ve aşıldığını ifade etmiştir. Avantaj arama konusunun ise rekabetin entropisini en aza indirmek için ortaya atılmış bir terim olduğu düşünülmektedir. Firma düzeyinde girişimcilik ve rekabet avantajı ilişkisi açıktır. Rekabet üstünlüğü kavramını bağlamından ayrı değerlendirmek mümkün değildir. Firmaların değerli ve nadir kaynaklarını etkin yönetimini kolaylaştırmaya yönelik eylemlerini, rekabet avantajı elde etmek için kullanmak gerekmektedir. Kaynakların edinilmesi ve yapılandırılması, bunları yetenekler halinde bir araya getirmeyi ve değer yaratmak için onlardan yararlanmayı ve böylece rekabet avantajı elde etmeyi (Schröder, Tiberius, Bouncken vd., 2020, s. 766) içeren süreç az çok bütün firmalarda gerçekleşmektedir. Ancak firmalar servet ve değer yaratma ayrıca sürdürebilme yeteneği olarak stratejik girişimcilik hususunda örgütsel bazda ihtiyaçlarını bilmeleri, eksiklerini doğru tespit etmeleri ve yapmaları gerekenle yaptıkları arasındaki boşluğu dolduracak kararlar almaları gerekmektedir.



2.2. Olgunun Girişimciliğe Bakan Yönü

Covin & Slevin (1988, s. 220) çalışmalarında girişimci işletmeleri, “stratejik kararları ve operasyon yönetim felsefelerinden belli olduğu üzere üst düzey yöneticilerin girişimci yönetim stillerine sahip olan” işletmeler olarak tanımlamışlardır. Girişimci olmayan veya muhafazakâr işletmelerde ise yönetim stilleri riskten uzak duran yenilikçi olmayan pasif ve reaktif olan üst düzey karar vericiler bulunduğu vurgulanmıştır. Çevresel belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu durumlarda girişimci işletmelerin girişimci olmayan işletmelere kıyasla daha başarılı performans gösterdiğine dair bir literatür gelişimine (Analoui & Karami, 2002; Liao & Gartner, 2006; Zahra & Covin, 1995) rastlanılmaktadır. Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko (2005) girişimci işletmelerin eylemleriyle fırsatlar yarattıklarına vurgu yapmışlardır. Girişimci işletmelerin güncel kaynaklara sahip oluşları ve faaliyet alanlarındaki durumları da onları stratejik girişimciliğe yönlendirebilir.

Örgüt çevresinde gelecekteki değişikliklere tepki vermede örgütlerin stratejik esnekliği, kurum içi girişimciliğe açıklığı, özerkliği, proaktifliği ve yenilikçiliği gibi kavramlar dikkat çekmektedir. Literatürde risk alma, yenilikçilik, saldırgan rekabetçilik, proaktiflik ve özerklik kavramları, girişimcilik yöneliminin faktörleri olarak ifade edilebilmektedir. Girişimcilik yönelimi faktörleri olan bu kavramların, girişimciliğin “Nasıl olması gerektiğiyle” ilgili olduğu düşünülmektedir. Literatürdeki girişimci tanımları (ne) ve girişimcilik yönelimi (nasıl) etkileşimi ismiyle kavramsallaştırılmıştır (Akarsu, 2021, s. 9). Stratejik girişimcilik, ürün, süreç ve pazar fırsatları (girişimcilik) aracılığıyla hem büyümeyi hem de yeniliği ve ayrıca kalıcı rekabet avantajı (stratejik yönetim) oluşturmayı ve kullanmayı gerektirir (Audretsch, Lehmann & Plummer, 2009, s. 149; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Ireland, Hitt, Camp & Sexton (2001, s. 485) çalışmalarında girişimciliğin “yaratıcı ve kendiliğinden eylemleri teşvik ettiğini, stratejik yönetimin ise bu eylemlere çerçeve sağladığını” ifade etmişlerdir. Stratejik girişimcilik konusu girişimcilik yönelimi faktörlerinden “yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve saldırgan rekabetçilik kavramlarını kapsayan davranışsal ve eğilimsel unsurların birleşimiyle ele alınması gereken bir konu olduğu ifade edilebilir. Stratejik girişimcilik olgusu literatürde girişimcilik yönelimi ile ele alınması öğütlenen bir gelişim göstermektedir (Anderson, Eshima & Hornsby, 2019; Kantur, 2016; Kim, 2018).

Bu kavramlardan yenilikçilik ve saldırgan rekabetçilik strateji, proaktiflik ve özerklik kavramları girişimcilik olgusunun örüntülerini barındırmaktadır. Stratejik girişimcilik kavramının öncülleri olarak ifade edilebilecek yenilikçilik, proaktiflik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik kavramları kısaca ele alınmıştır.

Stratejik girişimcilik söylemlerini içerisinde barındıran bir kavram olarak yenilikçilik, üst düzey yöneticilerin, işletmeleri için rekabet avantajı elde etmek için değişimi ve yeniliği tercih etme eğilimini (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983) yansıtmaktadır. Yenilikçilik ile işletmenin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirlere, yeniliklere, deneylere ve yaratıcı süreçlere katılma ve bunları destekleme eğilimine (Lumpkin & Dess, 1996) vurgu yapılmıştır. Yenilikçilik, işletmenin eskiden yeniye dönüşümünü (Guth & Ginsberg, 1990), işletmenin endüstrisinde "çevreyi kıran değişiklik" veya "rekabet kurallarını değiştirmesini" (Stopford & Baden-Fuller, 1994), işletmeyi ve çevreyi dönüştürme potansiyeline sahip “yeni” bir şeyin pazara sunulmasını (Sharma & Chrisman, 2007) ifade etmek için kullanılmıştır. Yeni örgüt formu oluşturma, yaratıcı



yıkımda var olan yeni ve etkili kombinasyonların ürün ya da pazar ve teknolojik yenilik şeklinde tezahürü sonucu ortaya çıkabilecek yenilikçilik konusu yeni fırsatların peşinden koşma isteğini ya da değişime yenilikçi bakış açısını ifade etmektedir.

Stratejik girişimcilik söylemlerini içerisinde barındıran bir diğer kavram olan saldırgan rekabetçilik, bir işletmenin, giriş yapmak veya pozisyonu geliştirmek, yani pazardaki sektör rakiplerinden daha iyi performans göstermek için rakiplerine doğrudan ve yoğun bir şekilde meydan okuma ve yüzleşme eğilimini ifade etmek için kullanılmıştır (Lumpkin & Dess, 1996). Saldırgan rekabetçilik kavramı ile hızlı takipçi olmak, yüksek pazar payı hedefleri belirlemek, fiyatları kapsamlı bir şekilde düşürmek veya pazarlama, hizmet ve kalite ile üretim kapasitesine yoğun bir şekilde yatırım yapmak (Lumpkin & Dess, 1996; MacMillan & Day, 1987; N. Venkatraman, 1989) vurgulanmıştır. Saldırgan rekabetçiliğin, yönetsel manada “rakibi yok etmek ile yaşa ve yaşat” arasında, mevcut rakiplerle talep için rekabet etmekte kullanılan eylemlerle ilgili bir olgu olduğu görülmektedir (Covin & Covin, 1990). G. T. Lumpkin & Dess (2001) saldırgan rekabetçiliği, pazar tehditlerine bir yanıt olarak değerlendirmişlerdir. Özü itibarıyla rekabet ve strateji literatürüne uzandığını düşündüğümüz saldırgan rekabetçilikle, pazara yeni girişte veya pazarda pozisyonunu geliştirme noktasında hali hazırdaki rakiplerle talep için mücadele etme, işletmenin talebe çabuk cevap vermesi ve rekabet avantajı kazanması vurgulanmıştır. Rakipleri ekarte etme isteği ya da çabuk cevap verme bakış açısını ifade etmektedir. Saldırgan rekabetçilik kavramı literatürdeki “dinamik yetenekler kavramı” ile ele alınması gereken bir konu olduğu ifade edilmiştir (Akarsu, 2021, s. 42).

Girişimcilik ve strateji olgularının örüntülerini barındıran proaktiflik kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. N. Venkatraman (1989, s. 125-127) tarafından mevcut faaliyet alanlarıyla ilgili olabilecek veya olmayabilecek yeni fırsatlar aramak, rekabet öncesinde yeni ürün ve markaların tanıtımı, yaşam döngülerinin olgunlaşmış veya azalan aşamalarında olan operasyonları stratejik olarak ortadan kaldırma olarak değerlendirilmiştir. Lumpkin & Dess (1996, s. 146-148) ise proaktifliği, yeni fırsatları öngörmek ve takip etmek için inisiyatif alma ve aynı zamanda yenilikçi veya yeni keşif faaliyetlerinin eşlik ettiği ileriye dönük bir perspektife dikkat çekmişlerdir. Proaktiflik ile yöneticilerin bir pazardaki gelecekteki istek ve ihtiyaçlarla ilgili ileriye dönük bakış açısı ifade edilmektedir. İşletme açısından “gelecekteki talepleri tahmin ederek hareket etme” (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009, s. 762-765) olarak ifade edilebilecek proaktiflik ile gelişmekte olan pazar ya da sektörlerde önde olmak ve pazara ilk giren olmak üzerinde durulmuştur. Proaktiflik, pazara ilk giren olma, ilk harekete geçme ve dolayısıyla rekabet avantajı yaratma ve pazar liderliği pozisyonlarını araştırmayı içeren fırsat arayan, inisiyatif alan bir yaklaşımdır (Akarsu & Döven, 2022a, s. 15). Proaktif girişimci, ticarete etkin rol üstlenerek araştırmakta, talep edilen malları ve talepte bulunan pazarları bulmaktadır. Bu yönüyle proaktiflik yeni fırsatları öngörme ve arama kapasitesi ile ilgili bir olgudur. Talebe ilk ulaşma isteği ya da inisiyatif alma bakış açısı olarak ifade edebileceğimiz proaktiflik kavramı ile “fırsat peşinde olmayı umma ve takip etmede inisiyatif alma, ilk olma ve ileri görüşlü olma isteği” vurgulanmaktadır (Akarsu, 2021, s. 27).

Girişimcilik ve strateji olgularının örüntülerini barındıran bir diğer boyut olarak özerklik ise bireyin veya ekibin bir fikri veya vizyonu ortaya koyma ve onu tamamlanmaya taşımadaki bağımsız eylemini ifade etmek için, kendi kendini yönlendiren, yeni fikirler



geliştiren ve uygulayan bireyler veya ekipler anlamında kullanılmıştır (Lumpkin & Dess, 1996, s. 140). Örgütsel manada özerkliği içselleştirmiş kuruluşlar, çalışanlarının bağımsız hareket etmelerine, önemli kararlar almalarına ve ilerlemelerine olanak tanımış ortamlardır. Bu ortamda çalışanlar da hareket serbestliğine sahip özgür çalışanlardır. Özerklik boyutu ile otonomi içinde işlerini yapan çalışanların çabalarının desteklendiği, kendi kararlarını almalarının önünün açıldığı, müdahalesiz düşünme ve harekete geçme serbestisine sahip şapkasız bireyler ve çatısız düz örgütler kastedilmektedir (Akarsu, 2021, s. 30). Yeni giriş ve fırsatlar peşinde özgürce koşma, karar alıcı ve öncü olma, bağımsız ruh ve fikir dünyasına sahip oluş, vizyonunu, liderliğini ortaya koyma ve işletme içinde girişimci yaygınlığı aktarma vurgulanmıştır. Örgütünde stratejik girişimciliğin aktif kullanılmasını ve yaygınlığını isteyen stratejik liderler açısından özerklik hususunun önemine dikkat çekmek gerekir.

2.3. Kesişim ve Bağlantı Noktaları

Stratejik girişimcilik temelde örgütler açısından fırsat arama ve avantaj arama arasında tercih yapmadan birlikte değerlendirilmesi gereken bir süreçtir. Fırsat arama olgusu girişimcilik alanının konusu iken, avantaj arama hususu stratejik yönetim alanının konusudur. Stratejik yönetim, strateji ve çevre de dâhil olmak üzere firma performansı üzerindeki etkileri ve sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını incelemeye büyük önem vermiştir. Girişimcilik alanında ise hem bağımsız firmaları kurumsal girişimcilik olarak kabul ederken, hem de girişim yaratmaya yol açan süreçler vurgulanmıştır (Ireland, Hitt, Camp vd., 2001, s. 49). Akarsu & Döven (2022a, s. 12) girişimcilik kavramı üzerine tarihsel bir değerlendirme isimli çalışmalarında girişimciliği okullar ve kuramlar düzeyinde ele almışlardır. Yazarlar çalışmalarında literatürde geçen 23 adet girişimcilik tanımı tespit etmişlerdir. Bu tanımlarda vurgulanan bazı kavram ve varsayımlar bu kavramların etkilediği okul (ekol) ve kuramlar belirtilmiştir. Bunlar içerisinde fırsat ve keşif vurgusunun yapıldığı stratejik girişimcilik hususunu açıklamaya aday söylemleri olan Avusturya Okulu girişimciyi değişim ajanı olarak görmektedir. Bu değişimin bireylerin durum karşısındaki farkındalığı, uyanıklığıyla görebileceği ve liderliğiyle sürdürebileceğini ve rekabetteki yerini koruyabileceğini vurgulamışlardır. Avusturya Okulu rekabet etme, kaynakları gözetmeden fırsat arayışı, girişimsel keşif ve girişimsel uyanıklık gibi kavramlarla karakterize olduğu belirtilmiştir (Akarsu & Döven, 2022a, s. 17).

Stratejik yönetim ve girişimcilik arasında altı bağlantı alanı olduğu öne sürülmüştür (Foss & Lyngsie, 2011, s. 9). Bunlar uluslararasılaşma, üst yönetim ekipleri ve yönetişim, yenilik, örgütsel öğrenme, büyüme, örgütsel ağlar, esneklik ve değişimdir (Ireland, Hitt, Camp vd., 2001, s. 49). Yazarlar çalışmalarında bu birleşim alanları üzerine kurulmuş, şirketlere rekabet avantajı sağlayan ve dört stratejik girişimcilik boyutundan oluşan güçlü ve verimli bir stratejik girişimcilik modeli önermişlerdir. Bunlar; girişimci zihniyet, girişimcilik kültürü ve liderlik, kaynakları stratejik olarak yönetme ve yaratıcılığı uygulama ve inovasyon geliştirmedir. Ireland & Webb (2007, s. 51) stratejik girişimciliği değer ve zenginlik yaratan bir kesişim alanı olarak betimlemiştir. Ketchen Jr, Ireland & Snow (2007, s. 383) çalışmalarında ağ, öğrenme, kaynak temelli ve gerçek seçenek teorileri üzerine inşa ederek, işbirlikçi inovasyonun - fikirlerin, bilgilerin, uzmanlığın ve fırsatların paylaşılması yoluyla firma sınırları boyunca yeniliklerin yaratılmasının - hem küçük hem de büyük firmaların başarılı bir şekilde stratejik girişimciliğe erişimini hızlandıracağını ifade etmişlerdir.



Çaylan (2014, s. 70-73) çalışmasında stratejik girişimcilik alanında yayınlanan araştırmaları incelemiş ve bu araştırma odağındaki temel yaklaşımları tespit etmeye çalışmıştır. Bunlar arasında ekonomi, piyasa ve rekabet odaklı yaklaşım, kaynaklara dayalı yaklaşım, örgütsel davranış ve örgüt çevresine odaklanan yaklaşım, örgütsel öğrenme, keşif, yaratıcılık ve inovasyon temelli yaklaşım olmak üzere dört farklı yaklaşım olduğunu öne sürmüştür. Bu farklı yaklaşım ve tanımların nedeni ve bütünleştirme çabaları kıymetli görülmelidir. Bu farklılığın nedeni olarak olgunun çeşitli alanlardan gelen araştırma göçü ve her bir disiplinin oluşturduğu araştırma sorularının kendi bakış açısını içermesi, kavramın ve tanımlarının dağınık, gevşek ilişkili ve bazen çelişkili sonuçlar ortaya çıkarmasına sebep olduğu iddia edilmektedir (Duane Ireland & Webb, 2007, s. 891). Bu farklılığı bütünleştirme çabalarından birisi olarak ifade edebileceğimiz bir diğer çalışmada (Akarsu & Döven, 2022a, s. 15-16) tarihsel süreçte girişimcilik tanımlarında vurgulanan kavramlar ve temel varsayımlarını özetlemiştir. Akarsu (2021, s. 42) doktora tezinde girişimcilik çalışmalarında kabul görmüş ve uzlaşa sağlanmış dört temel alan içerisinde girişimciliğin stratejik örgütsel “karar alma eğilimi” ile girişimsel aktivitelerin ilişkilendirildiğini vurgulamıştır. Stratejik girişimcilikte ne tek başına stratejik ne de tek başına girişimci bir davranış yeterli görülmemektedir (Ketchen Jr, Ireland & Snow, 2007, s. 375).

Schröder, Tiberius, Bouncken vd., (2020, s. 756) stratejik girişimcilik olgusunu literatürde bibliyometrik eşleşme analizini yaptıkları çalışmalarında 15 alt tema ve 5 ana araştırma alanı belirlemişlerdir. Tablo 1’de ana araştırma alanları ve alt temalar belirtilmiştir.

Tablo 1

Bibliyometrik Eşleşme Analizi Sonuçlarında Elde Edilen Temalar

-
- 1 Değer yaratma ve girişimcilik performansı için belirleyiciler
 - 2 Girişimci ajans, etkileri ve aracı faktörler
 - 3 Stratejik girişimciliğin kavramsallaştırması
 - 4 Kamu sektöründe girişimcilik
 - 5 İş modeli inovasyonunun etkileri
 - 6 Girişimcilik teorisi ve girişimciliğe ekonomik bakış
 - 7 Girişimcilerin deneyimi ve bilgisi
 - 8 Fırsat keşfi ve kullanımı
 - 9 Bilgi yayılımı, yayılmalar ve bilgi koordinasyonunun motivasyonu ve etkisi
 - 10 Girişimcilik yönelimi ve örgütsel etkileri
 - 11 Araştırma incelemeleri ve gündemleri
 - 12 İşbirliği
 - 13 Girişimci finansmanı
 - 14 Akademik girişimcilik
 - 15 Stratejik girişimcilik (giriş, süreç ve çıkış)
-

Kaynak: Schröder, Tiberius, Bouncken vd., 2020, s. 756

Stratejik girişim olgusu literatürde, firma performansına etkileri (Covin & Slevin, 1989; Dess, Lumpkin & Covin, 1997), girişimcilik yoğunluğu ve esneklik (Barringer & Bluedorn, 1999), değer ve zenginlik yaratmak için tasarlanan eylemler bütünü (Hitt, Ireland, Camp vd., 2001; Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms, 2011; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Ketchen Jr, Ireland & Snow, 2007), rol belirsizliğine ve çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkileri (Monsen & Wayne Boss, 2009), rekabet yeteneği ve stratejik yeniden konumlandırma (Holcomb, Ireland, Holmes Jr & Hitt, 2009), stratejik girişimcilik ve yönetim (Audretsch, Lehmann & Plummer, 2009), stratejik öğrenme yeteneği (Anderson, Covin & Slevin, 2009), fırsatları değerlendirmeye ve değişime uyum sağlamaya odaklanan tanımlar (Companys & McMullen, 2007), fırsatların keşfi ve kullanılmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı



sağlamaya dönük yaklaşımlar (Alvarez & Barney, 2007; Covin, Green & Slevin, 2006; Davidsson, 2015; De Clercq, Thongpapanl & Voronov, 2018; Edelman & Yli-Renko, 2010; Shane & Venkataraman, 2000; Short, Ketchen Jr, Shook & Ireland, 2010; Suddaby, Bruton & Si, 2015; S. Venkataraman, 1997), stratejik girişimcilik ve örgütsel bağlamın büyümeye etkileri (Bjørnskov & Foss, 2013; Ertuğral & Acar, 2022; Obeng, Robson & Haugh, 2014), fırsat ve avantaj olgularının birleştirilmesi gerektiğini vurgulayan çalışmalar (Companys & McMullen, 2007; Ireland & Webb, 2007; Kyrgidou & Hughes, 2010) etrafında şekillendiği görülmektedir.

Tablo 2

Stratejik Girişimcilik Alanındaki Çalışma Eğilimleri

1 Firma performansına etkileri
2 Girişimcilik yoğunluğu ve esneklik
3 Değer ve zenginlik yaratmak için tasarlanan eylemler bütünü
4 Rol belirsizliğine ve çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri
5 Rekabet yeteneği ve stratejik yeniden konumlandırma
6 Stratejik girişimcilik ve yönetim
7 Stratejik öğrenme yeteneği
8 Fırsatları değerlendirmeye ve değişime uyum sağlamaya odaklanan tanımlar
9 Fırsatların keşfi ve kullanılmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya dönük yaklaşımlar
10 Stratejik girişimcilik ve örgütsel bağlamın büyümeye etkileri
11 Fırsat ve avantaj olgularının birleştirilmesi gerektiğini vurgulayan çalışmalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ireland, Hitt, Camp vd., (2001, s. 49) çalışmasında girişimci ve stratejik eylemlerin, değer ve zenginlik anlamında servet yaratmanın merkezinde yer aldığını belirtmişlerdir. Girişimciler ya da şirket sahipleri açısından bir örgütün temel amacı öncelikle hayatta kalma, sağlıklı büyüme, sürdürülebilirlik, ortalamanın üzerinde kar elde etme ve en nihayetinde büyümedir. Bu motivasyon tüm örgütler için temel bir yol haritası şeklinde iken niçin bazı örgütlerin diğerlerinden ayrıştığı sorusu hem strateji hem girişimcilik literatüründe sıkça sorulan sorulardandır. Girişimci eylemler, "firmaların yeni pazarlara girme, yeni müşteriler elde etme ve/veya (mevcut) kaynakları yeni yollarla birleştirme konusundaki temel davranışlarıdır" (Ireland, Hitt, Camp vd., 2001, s. 49-50). Stratejik eylemlerin, genellikle yeni biçimlendirilmiş davranışların ürünü olan yeniliklerin geliştirildiği ve ticarileştirildiği bağlamı sağladığı ifade edilmiştir (Hitt, Ireland, Camp vd., 2001, s. 480). Girişimciliğin nasılı ile ilgilenen bir olgu olarak girişimcilik yönelimi hususu ve onun bileşenleri (faktörleri) örgüt içindeki bu stratejik girişimci eylemlerin nasıl yapılması, nasıl risk alınması, yenilikçi ve proaktif olunması, özerkliğin sağlanması ve saldırgan rekabetçiliğin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Örgütleri açısından stratejik kararları alıp uygulayan stratejik liderlerin bu nasılı anlayıp örgütlerinde uygulamaları hususu değer ve zenginlik yaratma noktasında kritik öneme sahiptir. Nihai amaç olarak değer ve zenginlik yaratma hususu avantaj arama ve fırsat arama davranışını içselleştirmiş stratejik girişimcilerin karakteristik özelliklerindedir.

3. Tartışma ve Çıkarımlar

Shane & Venkataraman (2000, s. 222-223) girişimciliğin servet yaratma hususuna olan ilgisinin, pazardaki yeni ve ortaya çıkan fırsatları belirlemeye odaklanması ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Mazzei (2018); Radev (2022, s. 87) çalışmalarında stratejik yönetim avantajlarının (rekabet avantajları yaratmaya yönelik) ve girişimci davranış



modelinin (yeni fırsatlar aramaya yönelik) entegrasyonu, literatürde iki araştırma alanının oluşumuna yol açtığını belirtmişlerdir. Bu araştırma alanları stratejik girişimcilik ve stratejik liderliktir. Stratejik girişimcilik olgusu literatürde hangi araştırma soruları etrafında şekillendiği gözlenmiştir. Bu soruların odak ve vurguları dikkate alınarak stratejik girişimciliğin nihai amacı olan servet ve değer yaratmaya dönük çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Bu çerçeve oluşturulurken girişimcilik yönelimi boyutları olan özerklik, saldırgan rekabetçilik, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma dikkate alınmış, “karar bakış açısının” (Akarsu & Döven, 2022b, s. 145) söylemleri içerisinde örgütleri açısından önemli şahsiyetler olan bu stratejik liderlerin durumu gözden geçirilmiştir.



Tablo 3

Stratejik Girişimcilik Ana Teması Etrafında Gelişen Tema, Vurgu ve Odaklar

Literatürdeki Alt Tema ve Vurgular	(Potansiyel) Teoriler	Belirleyici Nitelikteki Potansiyel Değişkenler	Yönetimsel / Örgütsel ODAK	Boyut	Ana Tema	Amaç
Firmalar değer yaratmak için kaynak konfigürasyonunu nasıl kullanır?	Ağ teorisi	Firma boyutu ve yaşı	Avantaj Arama	Proaktiflik	Strateji	Servet ve değer yaratma
Firmalar şimdiki ve gelecekteki fırsatları nasıl keşfediyor ve kullanıyor?	Öğrenme Teorisi	Bilgi Stoku, Farklı Bilgi Tabanına Sahip Oluş, Ötümleme Kapasitesi				
Firmalar açısından stratejik girişimciliğin anlamı nedir?	Kaynak Tabanlı Görüş	Esneklik, örgütsel sıklık gevşeklik	Yenilikçilik	Risk Alma	Strateji	Servet ve değer yaratma
Girişimciler açısından uluslararasılaşmanın itici güçleri nelerdir?	Gerçek Opsiyon (Seçenek) Teorisi	Örgüt Kültürü, Örgüt Dizaynı, Bağlamlın Ekonomik Gelişmişlik Aşaması				
İş modelinin stratejik girişimcilik çerçeveleri ve araştırma çabalarındaki merkezi rolü nedir?	Girişimcilik Yönelimi Teorisi	Finansal ve Finansal Olmayan Kaynaklar ve Kaynak Tahsis Uygulamaları	Kalıcı rekabet avantajı oluşturmaya ve kullanılmaya odaklanma	Risk Alma	Strateji	Servet ve değer yaratma
Stratejik yönetim ve girişimcilik disiplinlerinin kapsamı nedir?	Üst Yönetim Teorisi	Çevre ve Sektörün Değişim Hızı, Teknolojik ve Genel Değişim				
Girişimcilerin deneyim, bilgi ve özellikleri nelerdir?	Dinamik Yetenekler	Ar-ge yoğunluğu, Sektörel Uzmanlaşma Düzeyi,	Fırsat Arama	Özerklik	Girişimcilik	Servet ve değer yaratma
Girişimcilik fırsatlarının keşfedilmesi ve kullanılması nasıl gerçekleşmektedir?	Gündem Belirleme Teorisi	Yönetim Demografisi, Miras				
Firmalar açısından yeni fırsatları ortaya çıkarmak ve rekabet avantajı elde etmek için bilginin önemi nedir?	Bilgi Yayılımı	Uluslararasılaşma Düzeyi, İsteği,	Fırsat Arama	Özerklik	Girişimcilik	Servet ve değer yaratma
Stratejik girişimcilik girdileri (bireysel ve örgütsel kaynaklar, çevresel faktörler), süreçler (kaynak düzenlemesi) ve çıktıları (değer yaratma, rekabet avantajı, zenginlik ve faydalar) hakkında ne tür bilgilere sahibiz?	Büyüme Teorisi	Paylaşılan vizyon ve kafa yapısı, örgütsel ustalık				
Girişimcilerin sektör içi ve sektör dışı ağları nelerdir?	Kaynak Tahsis Teorisi	Paydaşlarla ve diğer örgütlerle ilişkiler	Büyüme ve inovasyona odaklanma	Saldırgan Rekabetçilik	Girişimcilik	Servet ve değer yaratma
Girişimcilik bağlamında öz sermaye ve finansal yatırım çabaları nedir?	Stratejik Liderlik Teorisi	Dinamik Yetkinlik Pazar Bilgisi ve Tahmini				



Çalışma kapsamında stratejik girişimcilik olgusunun evrimi ve akışını göstermek ve temsili temaları veya konuları ortaya çıkarmak için literatürdeki araştırmaları inceleme olanağı elde edilmiştir. Literatürde stratejik girişimcilik araştırmaları “ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış ve organizasyon teorisi” gibi birden fazla disipline yayıldığı gözlenmektedir. Olgunun bu farklı ve çok boyutlu tanımlarından hareketle ilgili literatürde geçen bazı unsurlar gruplandırılmaya ve alandaki ana eğilimler belirlenmeye çalışılmıştır.

Stratejik girişimcilik alanının öncülleri ve ardılları olabilecek, yönetsel ve örgütsel odağı literatürde ayrılmaz ikizler olarak ifade edilen strateji ve girişimcilik ana teması etrafında gelişimi, vurgular ve temalar Tablo 3’de belirtilmiştir.

Greve (2003, s. 348) strateji ve girişimcilik alanlarındaki temel sorunun, alanın sınırlarını belirlemek, özellikle temaların belirgin örtüşmesi göz önüne alındığında, stratejik yönetim ve girişimcilik araştırması arasındaki farkı açıklamak olduğunu vurgulamıştır. Örgütün girdileri olarak ifade edilebilen bu girişimsel kaynakların stratejik kaynaklara dönüşümü süreci önemlidir. Bu süreçte kaynaklarını bir orkestra şefi gibi yöneten stratejik liderler, değer yaratma potansiyeli olan yeni bir kaynağı aynı anda keşfederken mevcut kaynakları korumak ve kullanmak için kullanılan girişimci eylemleri yönetmektedirler. Böylelikle zenginlik, değer üretilir. Bu girişimci ve stratejik eylemler rekabet avantajı sağlar. Sosyal, örgütsel ve bireysel faydalar elde edilir (Hitt, Ireland, Sirmon vd., 2011; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Kyrgidou & Hughes, 2010).

Girişimcilik ve stratejik bakış açısını bir potada eritebilme yetkinliğine sahip liderler örgütler açısından kritik öneme sahiptir. Literatürde bu durum pek çok farklı açıdan ele alınmıştır. Hitt, Ireland, Camp & Sexton (2017) kuruluşun en iyi potansiyeli sağlama ve devam eden operasyonları için stratejik bir plana göre kullanma faaliyetlerini kolaylaştırdığını, Tanşau (2008) günümüzde kuruluşların karşı karşıya olduğu önemli çevresel değişikliklere hızlı ve doğru bir şekilde yanıt vermede ve ayrıca kuruluşların rekabet avantajları geliştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Kuratko & Audretsch (2009) stratejik kuruluşun hızını ve gelecekte nasıl olacağını belirleyebileceği yetenekleri geliştirdiğini, fırsatlardan yararlanmaya ve gelecekte olası risklerden kaçınmaya katkıda bulunabileceğini vurgulamışlardır. Patzelt & Shepherd (2009) yeni hizmetler sunarak fırsatları yakalamaya ve bunlardan yararlanmaya yardımcı olduğunu ve örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmak için stratejik hareket etme kabiliyeti yarattığını ifade etmişlerdir. Bu stratejik liderler, girişimsel liderlik özelliklerine sahip, girişimci düşünce ve kafa yapısını ve girişimci kültürü stratejik bakış açısıyla harmanlayabilmiş liderlerdir.

4. Sonuç ve Öneriler

Stratejik girişimcilik olgusunun örgütler açısından pek çok faydası olduğu açıktır. Çalışma kapsamında stratejik girişimcilik olgusu literatürde günümüzden geriye doğru taranmış, olgunun uygulayıcılar ve akademi açısından önemine vurgu yapılmıştır. Akademiye bakan yönü ile literatürdeki eğilime uygun olarak stratejik girişimcilik ile firmaların "eş zamanlı olarak yeni fırsatları tanımlayıp yararlanırken, rekabet avantajını nasıl yaratıp sürdürdüğü" tespit edilmeye çalışılmıştır. Önem sırası gözetmeksizin eş zamanlı olarak sürdürülen bir kavram olarak stratejik girişimcilik hususunda yeni fırsatları ararken aynı zamanda avantaj arama faaliyetlerini bütünleştiren, bütünleyici bir yaklaşım izlenmiştir. Stratejik girişimcilik olgusu ülkemiz strateji ve girişimcilik alanlarına kazandırılmaya çalışılmıştır. Stratejik girişimcilik olgusunun stratejiye bakan yönleri ve



girişimciliğe bakan yönleri ayrı ayrı ele alınmış sonrasında ise konunun kesişim noktaları belirlenmeye çalışılmıştır. Stratejik girişimcilik konusundaki son gelişmeler irdelenmiş, gelişmekte olan bu kavramın farklı perspektifleri, temel unsurlarını ve araştırma yönleri ele alınmıştır.

Bu kapsamda stratejik girişimcilik olgusunun literatürde dikkati çeken alt temaları ve vurguları, hangi teorilerle ele alındığı, hangi potansiyel teorilerle ele alınabileceği, stratejik girişimcilik olgusu etkileyebilme potansiyeli olan değişkenler, girişimcilik yönelimi boyutları (faktörleri) odağa alınarak nihai amaç olarak belirlenen servet ve değer yaratmayı açıklamayı amaçlayan bir çerçeve çizilmiştir. Bu çerçeve literatürün genel eğilimine uygun olarak çizilmiş ve her sütün kendi içerisinde değerlendirilmiştir. Örgütler içerisinde stratejik kararlar alan üst yöneticiler ve girişimciler, girişimsel kaynakları olarak kullanabilecekleri finansal ve finansal olmayan kaynaklarını fırsat ve avantaj arama bağlamında değerlendirdiklerinde stratejik girişimciler olarak adlandırılabilirliği ifade edilebilir.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında sadece Türkçe ve İngilizce dilinde yayınlanan makalelerin taranması gösterilebilir. Diğer dillerdeki yayınları gözden geçirip inceleme fırsatı bulunamamıştır. Derleme makalelerin çoğunda yer alan yazarın paradigmasına göre şekillenen bir oluşum olması da çalışmanın kısıtları arasında sayılabilir.

Potansiyel çalışma alanları olarak özellikle Tablo 3’de belirtilen literatürde de sıkça kullanılan araştırma soruları, temalar ve bunların vurguları önemli görülmelidir. Stratejik girişimcilik alanı ele alınırken kullanılan ve potansiyel kullanılacak teoriler yine aynı isimli Tablo 3’de görülmektedir. Belirleyici nitelikte olabilecek potansiyel değişkenler kavramın öncülü olabilecek değişkenler olarak değerlendirilebilir. Bunlar içerisinde firma boyutu ve yaşı kontrol değişkeni olarak ele alınabilir. Ampirik çalışmalara temel oluşturabilecek bu değişkenler kavramın gelişim sürecini ve potansiyel çalışmalarını etkileme özelliğine sahip unsurlar olarak görülebilir. Özellikle girişimcilik yönelimi boyutlarını odağa alan çalışmalar stratejik girişimciliğin nihai amacı olan servet ve değer yaratma noktasında uygulayıcılara, olgunun anlamını ve gelişimini göstermesi noktasında da akademiye ışık tutabilir.

Kaynakça

- Akarsu, O. (2021). "Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler nelerdir? Teknoparklarda Bir Araştırma [Yayımlanmış doktora tezi], Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü."
- Akarsu, O. & Döven, M. S. (2022a). "Girişimci ve girişimcilik kavramları üzerine tarihsel bir değerlendirme: tanımlarda yer alan ortak vurgular", *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, C: 10, No: 1, ss. 1-24.
- Akarsu, O. & Döven, M. S. (2022b). "Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler: Teknoparklarda bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 23, No: 1, ss. 143-164.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). "Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action", *Strategic entrepreneurship journal*, C: 1, No: 1-2, ss. 11-26.
- Analoui, F. & Karami, A. (2002). "How chief executives' perception of the environment impacts on company performance", *Journal of Management Development*.
- Anderson, B. S., Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2009). "Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation", *Strategic entrepreneurship journal*, C: 3, No: 3, ss. 218-240.
- Anderson, B. S., Eshima, Y. & Hornsby, J. S. (2019). "Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development", *Strategic entrepreneurship journal*, C: 13, No: 2, ss. 199-220.



- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E. & Plummer, L. A. (2009). "Agency and governance in strategic entrepreneurship", *Entrepreneurship theory and practice*, C: 33, No: 1, ss. 149-166.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic management journal*, C: 20, No: 5, ss. 421-444.
- Bjørnskov, C. & Foss, N. (2013). "How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth", *Strategic entrepreneurship journal*, C: 7, No: 1, ss. 50-69.
- Comanys, Y. E. & McMullen, J. S. (2007). "Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities", *Small Business Economics*, C: 28, No: 4, ss. 301-322.
- Covin, J. G. & Covin, T. J. (1990). "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 14, No: 4, ss. 35-50.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 30, No: 1, ss. 57-81.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, C: 25, No: 3, ss. 217-234.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic management journal*, C: 10, No: 1, ss. 75-87.
- Çaylan, D. Ö. (2014). "Stratejik girişimcilik alanına ilişkin bibliyometrik bir değerlendirme", *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, C: 3, No: 2.
- Davidsson, P. (2015). "Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 5, ss. 674-695.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. & Voronov, M. (2018). "Sustainability in the face of institutional adversity: market turbulence, network embeddedness, and innovative orientation", *Journal of Business Ethics*, C: 148, No: 2, ss. 437-455.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models", *Strategic management journal*, C: 18, No: 9, ss. 677-695.
- Dhliwayo, S. (2014). "Entrepreneurship and competitive strategy: An integrative approach", *The Journal of Entrepreneurship*, C: 23, No: 1, ss. 115-135.
- Duane Ireland, R. & Webb, J. W. (2007). "A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research", *Journal of Management*, C: 33, No: 6, ss. 891-927.
- Edelman, L. & Yli-Renko, H. (2010). "The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 34, No: 5, ss. 833-856.
- Ertuğral, Z. & Acar, E. (2022). "The Role of Strategic Entrepreneurship on Firm Growth: A Case Study from the Turkish Housing Market", *Periodica Polytechnica Architecture*.
- Foss, N. J. & Lyngsie, J. (2011). "The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps", *Edward Elgar*.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic management journal*, C: 12, No: 6, ss. 433-448.
- Greve, H. R. (2003). Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset. In: JSTOR.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, ss. 5-15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic management journal*, C: 22, No: 6-7, ss. 479-491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2017). "Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ss. 1-16.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. & Trahms, C. A. (2011). "Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society", *Academy of management perspectives*, C: 25, No: 2, ss. 57-75.



- Holcomb, T. R., Ireland, R. D., Holmes Jr, R. M. & Hitt, M. A. (2009). "Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action", *Entrepreneurship theory and practice*, C: 33, No: 1, ss. 167-192.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of management perspectives*, C: 15, No: 1, ss. 49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, C: 29, No: 6, ss. 963-989.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation", *Business horizons*, C: 50, No: 1, ss. 49-59.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Kyläheiko, K. (2005). "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship*, C: 3, No: 3, ss. 223-243.
- Kantur, D. (2016). "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link", *Management Decision*.
- Ketchen Jr, D. J., Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007). "Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation", *Strategic entrepreneurship journal*, C: 1, No: 3-4, ss. 371-385.
- Kim, H. J. (2018). "Reconciling entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: a strategic entrepreneurship perspective", *The Journal of Entrepreneurship*, C: 27, No: 2, ss. 180-208.
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2009). "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept", *Entrepreneurship theory and practice*, C: 33, No: 1, ss. 1-17.
- Kyrgidou, L. P. & Hughes, M. (2010). "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", *European business review*.
- Liao, J. & Gartner, W. B. (2006). "The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms", *Small Business Economics*, C: 27, No: 1, ss. 23-40.
- Lumpkin & Dess. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of management Review*, C: 21, No: 1, ss. 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, C: 16, No: 5, ss. 429-451.
- MacMillan, I. C. & Day, D. L. (1987). "Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry", *Journal of Business Venturing*, C: 2, No: 1, ss. 29-39.
- Mazzei, M. J. (2018). "Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes", *International Entrepreneurship and Management Journal*, C: 14, No: 3, ss. 657-670.
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J. & Shook, C. L. (2017). "Understanding strategic entrepreneurship: A "theoretical toolbox" approach", *International Entrepreneurship and Management Journal*, C: 13, No: 2, ss. 631-663.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, C: 29, No: 7, ss. 770-791.
- Monsen, E. & Wayne Boss, R. (2009). "The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention", *Entrepreneurship theory and practice*, C: 33, No: 1, ss. 71-104.
- Obeng, B. A., Robson, P. & Haugh, H. (2014). "Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana", *International Small Business Journal*, C: 32, No: 5, ss. 501-524.
- Pacheco-de-Almeida, G. (2010). "Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments", *Strategic management journal*, C: 31, No: 13, ss. 1498-1526.
- Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2009). "Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs", *Entrepreneurship theory and practice*, C: 33, No: 1, ss. 319-340.
- Radev, R. (2022). "strategic entrepreneurship as a main factor for the development of economic zones in bulgaria", *Economic Studies*, C: 31, No: 5.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 33, No: 3, ss. 761-787.



- Schröder, K., Tiberius, V., Bouncken, R. B. & Kraus, S. (2020). "Strategic entrepreneurship: mapping a research field", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, C: 25, No: 1, ss. 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, S. J. J. (2007). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship*, Springer.
- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L. & Ireland, R. D. (2010). "The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges", *Journal of Management*, C: 36, No: 1, ss. 40-65.
- Simsek, Z., Heavey, C. & Fox, B. C. (2017). "(Meta-) framing strategic entrepreneurship", *Strategic Organization*, C: 15, No: 4, ss. 504-518.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. (1994). "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, C: 15, No: 7, ss. 521-536.
- Suddaby, R., Bruton, G. D. & Si, S. X. (2015). "Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 1, ss. 1-10.
- Tanțău, A. D. (2008). "Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship", *Management & Marketing-Bucharest*, No: 1, ss. 73-80.
- Venkataraman, N. (1989). "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement", *Management science*, C: 35, No: 8, ss. 942-962.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research", *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, C: 3, No: 1, ss. 119-138.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, C: 10, No: 1, ss. 43-58.



Extended Summary

Strategic entrepreneurship is the product of firms' efforts to gain competitive advantage while simultaneously identifying and exploiting new opportunities. Within the scope of this study, it has been tried to draw a framework that includes the themes and sub-themes in the strategic entrepreneurship literature and the focus and emphasis of these themes. Strategic entrepreneurship, as a phenomenon based on the integration of entrepreneurship and strategic management, is defined as efforts to establish a balance between two simultaneous behavior patterns. In the literature, it is seen that the phenomenon of strategic entrepreneurship is handled in two different ways. The first of these research is conducted in the context of entrepreneurship. In these studies, the authors focused on the resources, discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities, as well as the conceptualization of the concept of opportunity. In the studies carried out in the context of strategic management, the advantage-seeking behaviors and related actions of the companies that are necessary to create and use a permanent competitive advantage are emphasized. The aspects of strategic entrepreneurship that are related to strategy and aspects of entrepreneurship are discussed separately, and then the intersection points of the subject are tried to be determined.

In terms of strategy, the issue of seeking and gaining advantage is not sustainable by nature. In this issue, which can be expressed as the entropy of competition, companies need to know their needs on an organizational basis in terms of strategic entrepreneurship as the ability to create wealth, value and maintain these competencies, identify their deficiencies correctly and make decisions that will fill the gap between what they should do and what they do. The most important function of entrepreneurs is to make decisions that concern their organizations. These decisions determine the strategy of the business in a sense.

When the phenomenon is considered from the aspect of entrepreneurship, it is seen that entrepreneurial firms create opportunities with their actions. Entrepreneurial firms with up-to-date resources can be strategically flexible in responding to changes in their environment and proactively create product, process and market opportunities. Strategic entrepreneurship, as a concept that is recommended to be handled with the concepts of innovation, proactivity, aggressive competitiveness and autonomy, which are especially entrepreneurial orientation factors, has been reviewed.

At the intersection of the concepts of strategy and entrepreneurship, the phenomenon is basically a process that should be evaluated together without making a choice between seeking opportunities and seeking advantages for organizations. Opportunity seeking is the subject of entrepreneurship, while advantage seeking is the subject of strategic management. Strategic management has placed great emphasis on examining the sources of sustainable competitive advantage and the effects on firm performance, including strategy and the environment. In the field of entrepreneurship, while accepting independent companies as corporate entrepreneurship, the processes that lead to entrepreneurship are emphasized. It has been suggested that there are six linking areas between strategic management and entrepreneurship. These are internationalization, senior management teams and governance, innovation, organizational learning, growth, organizational networks, flexibility and change (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001, p. 49). In the literature, strategic entrepreneurship has been described as an intersection area that creates value and wealth. 11 study areas in the



field of strategic entrepreneurship were determined by the author. It was stated that entrepreneurial and strategic actions are at the center of wealth creation in terms of value and wealth. It is stated that the issue of creating value and wealth as the ultimate goal is the characteristic of strategic entrepreneurs who have internalized the behavior of seeking advantage and seeking opportunities. In the article reviewed within the scope of the study, it has been tried to reach the conceptual articles written in English and Turkish since the early 2000s, when the phenomenon of strategic entrepreneurship was first discussed.

From the readings, it has been tried to understand the academic aspect of strategic entrepreneurship and how companies create and maintain competitive advantage while simultaneously identifying and utilizing new opportunities in accordance with the trend in the literature. While searching for new opportunities in strategic entrepreneurship as a concept that is maintained simultaneously without any order of importance, an integrative approach has been followed, integrating advantage-seeking activities at the same time. It has been observed that the phenomenon of strategic entrepreneurship is a phenomenon that has not been studied much in the fields of strategy and entrepreneurship in our country. The latest developments in strategic entrepreneurship are examined, different perspectives, basic elements and research aspects of this developing concept are discussed. Table 3, which describes the emphasis and focus that developed around the main theme of strategic entrepreneurship, can be considered as the most basic output of the study. In this context, sub-themes and emphases of the strategic entrepreneurship phenomenon in the literature are grouped. Sub-theme and research questions on strategy that focuses on seeking advantage and creating and using lasting competitive advantage, such as how companies use the resource configuration to create value, how they discover current and future opportunities, what strategic entrepreneurship means for companies, what is the scope of strategic management and entrepreneurship disciplines are grouped. In the same way, sub-themes and research questions related to entrepreneurship such as how entrepreneurship opportunities are discovered and used, the importance of knowledge and networks in order to reveal new opportunities for companies and gain competitive advantage are grouped. Apart from these, potential theories that can be used while dealing with the phenomenon, potential variables that can be determinative, administrative and organizational focal points have been tried to be understood. Within the scope of the relevance of these focal points to the entrepreneurial orientation dimensions of proactivity, innovation, risk-taking, autonomy and aggressive competitiveness, the main theme has been reached with an inductive approach, and a model proposal has been presented in which the ultimate goal of strategic entrepreneurship, wealth and value creation, is reached with a linear approach. Simsek, Heavey, and Fox (2017, p. 3) have defined strategic entrepreneurship as “action repertoires” that embody opportunities-seeking and advantage-seeking behaviors with the aim of creating and capturing value with specific and observable actions at the beginning. The “action repertoires” mentioned by the authors were tried to be discussed in the context of entrepreneurial orientation dimensions such as proactivity, innovation, risk taking, autonomy and aggressive competitiveness.

As a concept that includes strategic entrepreneurship discourses, innovation reflects the tendency of senior managers to prefer change and innovation to gain competitive advantage for their businesses (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). The firm's tendency to participate in and support new ideas, innovations, experiments, and creative processes that may result



in new products, services, or technological processes (Lumpkin & Dess, 1996) are emphasized.

Aggressive competitiveness, which is another concept that includes strategic entrepreneurship discourse, has been used to express the tendency of a business to directly and intensely challenge and confront its competitors in order to enter or improve the position, that is, to outperform its sector competitors in the market (Lumpkin & Dess, 1996). Being a fast-track with aggressive competitiveness, setting high market share targets, drastically reducing prices, or investing heavily in marketing, service and quality, and production capacity (Lumpkin & Dess, 1996; MacMillan & Day, 1987; Venkatraman, 1989) highlighted. It has been stated that the concept of aggressive competitiveness is a subject that needs to be addressed with the concept of dynamic capabilities in the literature (Akarsu, 2021, p. 42).

The concept of proactivity, which contains the patterns of entrepreneurship and strategy phenomena, has been defined in different ways in the literature. Venkatraman (1989, pp. 125-127) evaluated proactivity as seeking new opportunities that may or may not be related to existing business lines, introducing new products and brands before competition, and strategically eliminating operations that are in mature or declining stages of their life cycles. Proactivity is an opportunity-seeking, initiative-taking approach that includes being the first to enter the market, taking the first action, thus creating competitive advantage and searching for market leadership positions (Akarsu & Döven, 2022, p. 15). The proactive entrepreneur takes an active role in trade by researching, finding demanded goods and demanding markets. In this respect, proactivity is a phenomenon related to the capacity to anticipate and seek new opportunities.

By the autonomy dimension, it is meant hatless individuals and roofless flat organizations that support the efforts of the employees who do their jobs in autonomy, enable them to make their own decisions, and have the freedom to think and act without intervention (Akarsu, 2021, p. 30). It has been emphasized to be free to pursue new entrances and opportunities, to be a decision maker and pioneer, to have an independent spirit and world of ideas, to reveal their vision and leadership, and to convey the prevalence of entrepreneurs within the enterprise. It is necessary to draw attention to the importance of autonomy for strategic leaders who want the active use and prevalence of strategic entrepreneurship in their organizations.

Within the scope of the study, it is possible to examine the researches in the literature in order to show the evolution and flow of the phenomenon of strategic entrepreneurship and to reveal representative themes or issues. The main trends of the phenomenon, which was observed to spread to more than one discipline, were tried to be determined. The development, emphasis and themes of strategic entrepreneurship around the main theme of managerial and organizational focus, strategy and entrepreneurship, which are expressed as inseparable twins in the literature, which can be the antecedents and successors of the field of strategic entrepreneurship are given in Table 3. Within the scope of the study, the role of this concept, which can be described as a theoretical toolbox (Mazzei, Ketchen, & Shook, 2017), in company growth is discussed and it is aimed to reveal the field structure and dynamics of the strategic entrepreneurship concept that can affect the future of organizations



that blend strategy and entrepreneurship under its roof. The aim of this study is also suggesting a framework that structures the research field.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir. Teorik bir çalışmadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



VERGİ CENNETLERİNİN ULUSLARARASI VERGİ REKABETİNE OLUMSUZ ETKİLERİ

NEGATIVE EFFECTS OF TAX PARADISE ON INTERNATIONAL TAX COMPETITION

Öğr. Gör. Serhat KURT

Selçuk Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-0997-2183, serhat.kurt@selcuk.edu.tr

Doç. Dr. Doğan BOZDOĞAN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-3961-0506, dogan.bozdogan@gop.edu.tr

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin hızlanması ve küreselleşme sonucunda vergilendirme önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Böylece ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerinde vergilerin etkinliği artmıştır. Özellikle vergi indirimleri ve vergi teşvikleri ile ortaya çıkan vergi rekabeti iklimi hem ulusal hem de uluslararası bir vergi politikası haline gelmiştir.

Uluslararası vergi rekabeti olumlu bir unsur olmakla birlikte bazı ülkelerin vergi politikalarında sınır tanımaması nedeniyle birtakım olumsuzluklara da neden olmaktadır. Bir nevi sıfır vergi veya çok düşük oranlı vergi uygulayan bu ülkeler haksız vergi rekabetinin oluşmasına neden olmaktadır. Söz konusu durum vergi cenneti olarak addedilmektedir. Vergi cenneti ülkelerin sunduğu sıfır veya düşük oranlı vergi yükümlülüğünden yine bu ülkelerde ticari ve bankacılık işlemlerinin gizli tutulmasına yönelik katı kurallardan yatırımcılar faydalanmak istemektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler vergi cennetleri nedeniyle ortaya çıkan yatırım kaybindan olumsuz etkilenmekte ve uluslararası zararlı vergi rekabetinin altında ezilmektedir.

Çalışmada vergi cennetlerinin yol açtığı zararlı vergi rekabetine değinilecektir. Ayrıca vergi cennetlerine yönelik uygulanan tedbirler irdelenecek ve birtakım önerilerde bulunulacaktır.

ABSTRACT

As a result of the acceleration of technological developments and globalization, taxation has begun to be used as an important competitive tool. Thus, the effectiveness of taxes in the economic growth and development processes of countries has increased. The climate of tax competition, especially with tax reductions and tax incentives, has become both a national and an international tax policy.

Although international tax competition is a positive factor, it also causes some negativities due to the fact that some countries do not recognize borders in their tax policies. These countries, which apply a kind of zero tax or very low tax rate, cause unfair tax competition. It is considered as a tax haven. Investors want to benefit from the zero or low rate tax liability offered by tax haven countries, and the strict rules for keeping commercial and banking transactions confidential in these countries. Especially developing countries are adversely affected by the loss of investment due to tax havens and are crushed under the harmful international tax competition. In the study, harmful tax competition caused by tax havens will be discussed. In addition, the measures applied to tax havens will be examined, and some suggestions will be made.

Anahtar Kelimeler: Vergi Cennetleri, Vergi Rekabeti, Uluslararası Zararlı Vergi Rekabeti.

Keywords: Tax Havens, Tax Competition, International Harmful Tax Competition.



1. Giriş

Düşük oranlı vergi veya hiç vergi alınmaması gibi kolaylıkları yatırımcılara sunan ülkeler vergi cenneti olarak adlandırılmaktadır. Vergi cenneti ülkeler vergiden kaçınmak isteyen başka bir ifadeyle, vergi yükünü en aza indirerek kâr marjını yükseltme hedefi olan mükellefler için çok caziptir. Hali hazırda uluslararası finans sistemi büyük miktarlardaki paraların bankalar veya finans kuruluşları aracılığıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere vergi cennetlerine kaçmasını kolaylaştırmaktadır.

Vergi cennetleri vergiden kaçınma adı altında vergi kaçakçılığı suçunu meşrulaştıran yapılardır. Önemli fon kaçakları sonucunda küresel çapta vergi geliri kaybı ortaya çıkmakta bu da yine küresel yoksulluğu artırmaktadır. Bu çerçevede vergi cennetleri vergi rekabetini olumsuz etkileyen yapılar olup zararlı vergi rekabetinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başta gelişmekte olan ülkelerin ve gelişmiş ülkelerin vergi politikalarında karmaşıklığa neden olmaktadır. Vergi cennetlerinin özellikle kapalı hukuk kuralları ve kontrolsüz finansal işlemleri küresel çapta belirsizliğe neden olmaktadır.

Vergi rekabetinin varlığı olmazsa olmaz bir husustur. Ancak bu rekabetin uluslararası düzeyde belirlenmiş kurallar çerçevesinde alt yapısının oluşturulması gerekir. Küreselleşmenin ve teknolojinin bu kadar yoğun yaşandığı bir ortamda vergi cennetlerinin olumsuz etkilerinin minimize edilmesi için bazı tedbirlerin alınması şarttır. Böylece yatırımcılar finansal kararlarını belirlerken daha rasyonel hareket edebilecektir. Bu noktada çalışmada öncelikle vergi rekabeti açıklanacak, ardından yararlı ve zararlı vergi rekabeti konularına değinilecek, vergi cenneti kavramı açıklanacak ve uluslararası düzeyde vergi cennetlerinin zararları üzerinde durulacaktır. Son olarak da vergi cenneti ülkelere karşı alınan tedbirlere değinilecek ve bu ülkelerin varlığının yatırımlar ve vergi gelirleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltacak küresel çapta birtakım önerilerde bulunulacaktır.

2. Vergi Rekabeti

Günümüzde devletler görevlerini ve sosyal devlet olmanın getirdiği sorumluluklarını yerine getirirken yaptıkları kamu harcamalarının büyük bir kısmını vergilerle finanse etmektedirler. Bu nedenle, istenilen seviyede vergi gelirini elde edebilmek için vergi kayıp ve kaçaklarının en aza indirilerek vergi kapasitesinin tamamına yakınının vergilendirilmesi amaçlanmaktadır. Bundan dolayı devletler, kayıp ve kaçakları ortadan kaldırmak amacıyla ulusal ve uluslararası boyutta mücadele etmektedirler. Özellikle küreselleşmenin de etkisiyle devletlerin yabancı sermayeyi ülkelere çekebilmek amacıyla yaptıkları uygulamalar sonucunda dünya genelinde fon hareketliliğinin arttığı görülmektedir. Bu fon hareketliliği sonrasında da devletler arasında vergi rekabeti ortaya çıkmıştır. Vergi rekabeti, ülkelerin vergi avantajı ve vergi kolaylıkları sağlayarak bundan etkilenecek özelliklere sahip kuruluşları kendi ülkelere çekme yönündeki uygulamalarıdır (Akdoğan, 2019, s. 196). Küresel boyutta önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaya başlanılan vergi rekabeti, devletlerin vergi politikalarını küresel etkilere açık hale getirerek birbirlerinden etkilenebileceği bir rekabet içerisine sokmaktadır (Doğan ve Kabayel, 2016, s. 75).

Küresel boyutta görülen ve etki alanı gün geçtikçe genişleyen vergi rekabetinin oluşturduğu hareketlilik sonucunda özellikle düşük vergi oranları uygulayan az gelişmiş devletler kendilerine fon girişi sağlarken, daha yüksek vergi oranlarına sahip olanlar ise gelir kaybı yaşamaktadır. Bu nedenle vergi rekabetinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.



Genellikle olumsuz yönde en çok etkilenenler gelişmiş devletler olmaktadır. Vergi rekabetinin küresel etkisi sonucunda; OECD ((Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerine bakıldığında 1986'da %41 düzeyinde olan kurumlar vergisinin 2000'de %32'ye, 1986'da %55 olan gelir vergisinin ise 2000'de %41'e gerilediği görülmektedir (Aktan ve Vural, 2004, s. 2). Ancak, fon geçişi her zaman gelişmiş ülkelerden az gelişmiş ülkelere doğru olmamaktadır. Vergi rekabeti sadece dolaysız vergilere yapılan indirimlerle ortaya çıkmamakta, artan rekabet sonucunda gelişmiş devletler rakipleri karşısında güçlerini koruyabilmek amacıyla vergi sistemlerini dönemin şartlarına uygun hale getirmekte ve yeni reform arayışlarına girişmektedirler (Aktan ve Vural, 2004, s. 4).

Sonucunda vergi oranlarının düşmesine neden olan vergi rekabeti için yatay ve dikey vergi rekabeti olarak iki ayırım yapılmaktadır. Yatay vergi rekabeti, farklı devletlerin uluslararası alanda yaptıkları rekabet sonucunda bir devletin vergi oranını artırması sonucunda diğer devletin matrahının artması olarak tanımlanırken, dikey vergi rekabeti ise hem yerel hem de ulusal idarenin bir düzeyinde vergi oranı artışı diğer düzeyin vergi matrahının azalmasına neden olabilmesidir (Edizdoğan vd, 2020, s. 211). Vergi rekabeti ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle yararlı ve zararlı vergi rekabeti olarak ayrılmaktadır.

2.1. Yararlı Vergi Rekabeti

Küresel boyutlarda yaşanan vergi rekabetini ülke menfaatleri doğrultusunda kullanan devletler vergi rekabetlerinden olumlu anlamda etkilenmektedir. Vergi rekabetinin ortaya çıktığı ya da çıkacağı öngörülen birçok olumlu sonucu vardır. Bu nedenle devletlerin vergi rekabetine başvurma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Giray, 2005, s. 97-98);

- Vergi rekabeti mali disiplini sağlar.
- Adil bir vergi rekabeti ekonomik etkinliği sağlarken fiyatlar genel düzeyini düşürebilmektedir.
- Vergi rekabeti ile kaynakların daha etkili dağılımı ve kullanımı sağlanarak dünya genelinde refah ve yaşam standardı yükseltilebilir.
- Hükümetler ekonomik bunalım ihtimali olduğu dönemlerde mükelleflerin zor duruma düşmelerini önlemek amacıyla vergi rekabetine başvurabilmektedirler.
- Bir ekonomide bulunan çok uluslu girişimlerin amacı ülkede var olan emek gücünün yanı sıra ülkeye emek gücünü getirmektedir. Bu durumun oluşabilmesi için uluslararası düzeyde rekabetçi vergi sisteminin var olması gerekmektedir.
- Yararlı vergi rekabeti, kamu harcamalarını mümkün olduğunca düşük tutmaya yöneltecektir.

2.2. Zararlı Vergi Rekabeti

Etkisi küresel boyutta görülen vergi rekabetinin yararlı olduğu etkileri kadar zararlı etkileri de bulunmaktadır. Birçok açıdan yararlı olarak gösterilen vergi rekabetinin, ölçsüz ve kontrolsüz bir biçimde devletlerin vergi oranlarını dibe doğru sürüklemesi ve bu nedenle de vergilendirilebilir matrahların vergi dışına kaymasında etkili olması nedeniyle artık zararlı bir duruma geldiği söylenmektedir (Çak, 2008, s. 9). Zararlı vergi rekabeti; bazı devletlerin yabancı sermayeyi düşük oranda vergilendirerek ya da hiç vergilendirmeyerek diğer ülkelerin vergi matrahlarının aşınmasına sebep olan küresel boyutta negatif etkiye sahip mali bir dışsallıktır (Doğan ve Kabayel, 2016, s. 81). Bu nedenle negatif dışsallıkların tamamında olduğu gibi vergi rekabetlerinin küresel boyutta oluşturacağı olumsuz etkilerin



de önlenmesi gerekmektedir. Vergi rekabeti sonucunda özetle; devletlerin matrahları aşınarak gelirleri azalmakta, vergi sistemlerinde aksayan yönler ortaya çıkmakta, gelirin azalmasıyla birlikte kamu harcamalarının azalmakta ve küresel boyutta haksız rekabetler ortaya çıkmaktadır.

Zararlı vergi rekabetlerinin belirlenmesi amacıyla OECD tarafından belirlenen genel kriterler şu şekildedir (Çak, 2008, s. 10).

- Kamu otoritesinin ilgili gelire hiç vergi uygulamaması ya da çok düşük oranlı bir verginin uygulanması,
- Vergi sisteminin düşük ya da sıfır vergilemeye imkan tanıyan özellikler taşıması,
- Uygulanan efektif vergi oranlarının diğer ülkelerde uygulanan oranlardan daha aşağıda olması.

Tüm bu özelliklere sahip olan devletlerin küresel boyutta yol açtığı vergi rekabetinin olumsuz etkileri şu şekilde açıklanabilmektedir (Aktan ve Vural, 2004, s. 12);

- Vergiden kaçış nedeniyle dünya genelinde matrahlarda azalmalar görülmektedir.
- Vergi rekabeti sonucunda vergi gelirlerinde azalma olan ülkeler topluma sundukları kamusal mal ve hizmetlerin nitelik ve nicelik yönünde azaltmak zorunda kalarak, daha az ve kalitesiz kamusal mal ve hizmet sunmalarına yani dibe doğru yarışa neden olacaktır.
- Vergi rekabeti sonucunda sermayenin aktarıldığı ülkeler genellikle kara para aklama işlemlerinde de kullanılabilir.

2.3. Vergi Rekabetinde Kullanılan Araçlar

Günümüzde küreselleşmenin artması ve teknolojinin gelişmesi sonucunda devletlerin birbirleriyle yaptıkları mücadele türlerinde değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte devletler arasında artan etkileşimler sonucunda sermaye dolaşımında da artışların yaşandığı görülmektedir. Sermayenin hızlı ve kolay şekilde dolaşımı nedeniyle, devletlerin sermayeyi kendi ülkelerine çekme rekabetinin artmasına neden olmaktadır.

Devletlerin sermayeyi kendi ülkelerine çekmek amacıyla bireyler ya da şirketler üzerinde en etkili oldukları kısım genellikle vergilerle alakalıdır. Sağlanan vergisel kolaylıklar devletleri daha cazip hale getirmektedir. Bu durum devletler arasında vergi rekabetinin oluşmasına neden olmaktadır. Vergi rekabetinde etkili olabilmek için kullanılan bazı araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar genel olarak vergi teşviki adı altında toplanmaktadır.

Vergi teşviki, amacı ve uygulandığı alanlar itibariyle farklı şekillerde uygulanmaktadır. Genel olarak vergi teşviki; yatırımları, ihracatı ve üretimi desteklemek amacıyla mükelleflerin vergi yükünün azaltılmasının yanı sıra gelişmiş ülkeler küresel boyutta mücadele edebilmek, gelişmekte olan ülkeler ise yabancı yatırımları ülkelerine çekerek gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla uygulanmaktadır (Yayman, 2020, s. 415). Genellikle etkili bir vergi teşviki oluşturabilmek için kullanılan yöntemler vergi dampingi ve vergi tatilidir.

Vergi dampingi; uluslararası sermaye hareketlerinden yararlanabilmek amacıyla ülkeye yabancı sermayeyi çekebilmek için vergi oranlarının normal şartlarda uygulanması gereken oranlarının altında uygulanmasıdır (Pehlivan, 2021, s. 167). Bir başka vergi teşvik uygulaması olan vergi tatili ise; belirli bölgelerde ya da konularda hedeflenen iktisadi ve



sosyal amaçlara uygun olarak ilgili mükelleflerden belirli bir süre ya da tamamen vergi alınmamasıdır (Akdoğan, 2019, s. 198).

Ülkelerin vergi rekabetine başvurma amaçları farklılıklar gösterebilmektedir. Gelişmiş ülkeler, sermayeyi ülkelerinde tutmak ve rakipleriyle mücadele edebilmek amacıyla vergi rekabeti verirken, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler ise yabancı sermayeyi ülkelerine çekerek gelişebilmek için gerekli olan faaliyetleri finanse edebilmek amacını taşımaktadırlar. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek amacıyla uyguladıkları vergisel kolaylıklar sonucunda vergi cennetleri ortaya çıkmıştır.

3. Vergi Cennetleri

Vergi cennetleri ile alakalı net bir tanım olmamasına rağmen kabul edilen birçok görüş bulunmaktadır. Genel olarak vergi cennetleri; sahip olduğu çok düşük vergi oranları ve başka vergi avantajları ile yabancı yatırımcılara hitap eden, bireylere, işletmelere ve yatırımcılara vergiden kaçınmak için fırsatlar sağlayan düşük vergi oranlarının uygulandığı ülkeler olarak tanımlanabilmektedir (Öztürk ve Ülger, 2016, s. 238). Bu özelliklerinden dolayı diğer ülkelerden vergi cenneti olarak kabul edilen ülkelere sermaye kaçıışı gerçekleşmektedir. Vergi cennetleri nedeniyle gerçekleşen yüksek miktarda sermaye kaçıışı sonucunda küresel boyutta vergi gelir kayıpları yaşanmakta, bu da küresel boyutta yoksulluğu artırmaktadır (Arslan, 2011, s. 42).

3.1. Vergi Cennetlerinin Ortaya Çıkışı ve Temel Özellikleri

Vergi, geçmişten günümüze kadar toplumsal ihtiyaçların giderilmesi amacıyla, dönemin şartlarına uygun olarak devletler tarafından toplanan bir gelir türüdür. Ancak hemen her dönemde vergiye karşı tepkilerin yaşandığı ve bunun da toplumsal olaylara neden olduğu görülmektedir. Vergi cennetleri de bu şekilde vergiye karşı oluşan tepkiler sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle İsviçre gibi vergi cennetlerinin ortaya çıkması 1920’li yıllarda başlamıştır. Son derece düşük vergi oranları ödeyerek ya da hiç vergi ödemeyerek büyük servet birikimine sahip olanlara, Birinci Dünya Savaşı sonrasında ciddi oranlarda vergi uygulanmaya başlaması sonrasında servet sahipleri tarafından vergi avantajı elde edebilecekleri ülke arayışları başlamıştır (Zucman, 2015, s. 24). Bu dönem öncesinde İsviçre bankalarının kümülatif bilançoları Fransa bankalarının %26’sı kadarken, Birinci Dünya Savaşı sonrasında savaşa katılan ülkelerin savaşın yol açtığı hasarları onarabilmek adına vergi oranlarını önemli miktarda artırmaları sonucunda İsviçre bankalarına artan talep ile bu oran 1929’lu yıllarda %73’e çıkmıştır (Yıldız ve Demir, 2019, s. 334).

Ülkelerin vergi cenneti olarak kabul edilebilmesi için bulunması gereken temel özellikleri şunlardır (Çakıroğlu ve Gazioğlu, 2022, s. 23);

- Vergilerin olmaması ya da çok düşük oranlarda vergi uygulanması,
- Devletler arasında etkin bir bilgi değişimi yapılmaması,
- Şeffaflığın olmaması,
- Temel ekonomik faaliyetlerin bulunmaması,
- Vergi cenneti sayılan ülkelerde yapılan işlemlerin yasal olması,
- Kıyı bankacılığı ve paravan şirketler ile vergi cennetlerinde kara para aklanabilmesi,
- Özellikle çok uluslu şirketler tarafından tercih edilmeleridir.



3.2. Vergi Cennetlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Özellikle teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin artması sonucunda finansal anlamda neredeyse ülke sınırlarının bir önemi kalmayarak ülkeler arasında sermaye hareketliliği yoğun şekilde yaşanmaktadır. Vergi cennetleri, bu durumun bir sonucu olarak ortaya çıkarak günümüzde büyük boyutlara ulaşmıştır.

Vergi cennetleri etkisinin küresel olarak hissedildiği ve sonuçları itibariyle de birçok avantaj ve dezavantajları bulunan bir olgudur.

3.2.1. Vergi Cennetlerinin Avantajları

Vergi cennetlerinin sonuçları itibariyle birçok avantajlı durumu bulunmaktadır. Bu avantajdan yararlananlar yabancı sermayenin aktarıldığı vergi cenneti olarak ifade edilen ülkeler ve sermayesini bu ülkelere taşıyan şahıs ya da şirketlerdir. Vergi cenneti ülkelerin genel amacı yabancı sermayeyi ülkelere çekmektir. Burada asıl önemli olan vergi cenneti ülkelere sermaye transferi gerçekleştiren ülkelerin amacı ve elde ettikleri avantajlardır.

Vergi cenneti ülkelere sermaye aktarımını şahıslar ve şirketler gerçekleştirmektedir. Bu kişiler mükellefi oldukları ülkelere yasal yollardan ve kanundaki boşluklardan yararlanarak gelirlerinin bir kısmını vergi cenneti ülkelere taşımakta ya da gelirin o ülkelerde elde edildiğini göstermektedirler. Şahıslar servetlerinin bir kısmını vergi cenneti ülkelerindeki bankalarda tutarak vatandaşı ve dolayısıyla mükellefi olduğu ülkeden gizlemektedirler. Şirketler ise elde ettikleri gelirlerden dolayı doğacak gelir ve kurumlar vergisinden kaçabilmek adına vergi cenneti ülkelere başvurumaktadırlar. Özellikle çok uluslu şirketler; kendi şirketleri arasında yüksek bedelli satışlar gerçekleştirerek elde ettikleri gelirleri vergi cennetlerinde tutmakta ve bu şekilde daha düşük vergilendirme sonucunda karlarını daha fazla artırabilmektedirler (Doğan ve Kabayel, 2016, s. 89).

Bu genel bilgiler çerçevesinde vergi cennetlerinin avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Ubay, 2020, s. 31);

- Geniş kapsamlı gizlilik, bankacılık sırrı vb., vergi cennetleri ile sağlanır.
- Mukim olmayanlar için off-shore hizmetler vergi cennetlerinde sunulur. Bu sunulan koşullar mali piyasa düzenlemelerine karşı koruma sağlayacak şekilde genişletilebilir.
- Yerel ekonomiye kıyasla orantısız bir finansal sektör bulunur.
- Bu ülkelerin politikaları şirketlerin ticari faaliyetlerine gerçek anlamda müdahalede bulunmaz. Bu durum vergi mükelleflerinin kendi ülkelerinin vergi kanunları ve düzenlemelerinden kaçmasını kolaylaştırır.
- Vergi cennetleri ülkelerde siyasi istikrar vardır ve bu önemlidir.
- Vergi cennetleri ülkelerde profesyonel danışmanlık şirketleri hizmet sağlamaktadır.

3.2.2. Vergi Cennetlerinin Dezavantajları

Vergi cennetleri nedeniyle ülkeler arasında küresel boyutta sermaye hareketliliği yaşanmaktadır. Bu sermaye hareketliliğinin avantajlı boyutundan faydalanan ülke ve şahısların aksine dezavantajlı durumda bulunan ülkelerde bulunmaktadır. Vergi cennetlerinin oluşturduğu en önemli dezavantajlı durum devletlerin vergi gelirlerinde yaşanan kayıplardır. Vergiden kaçınma ya da vergi kaçırma sonucunda sermayenin vergi



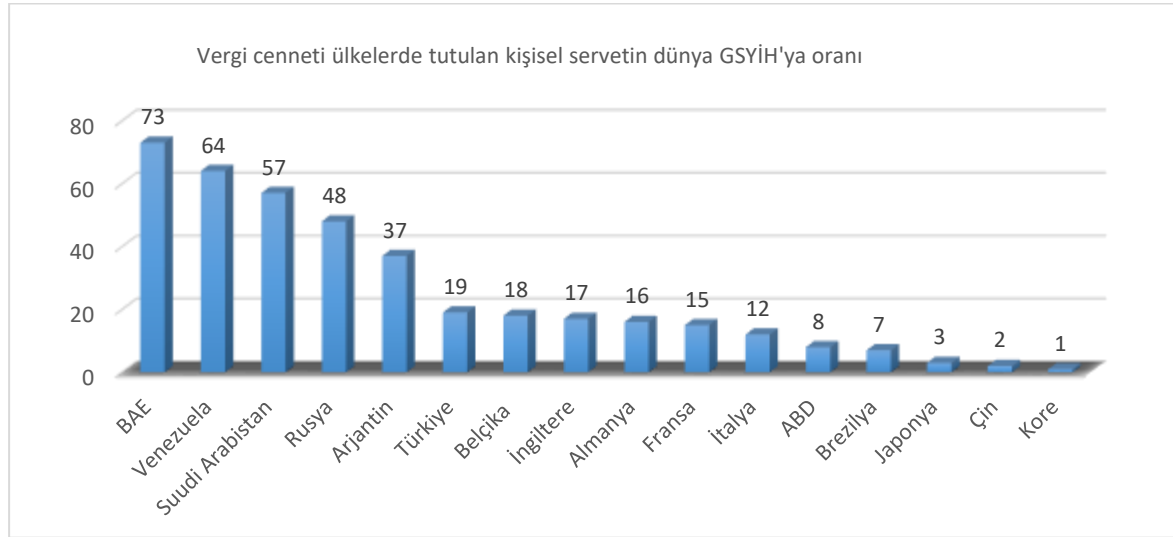
cenneti ülkelerine aktarılması ile gelişmiş ülkeler kalkınmayı teşvik etmek, gelişmekte olan ülkeler ise yoksullukla mücadele ve yatırımları gerçekleştirmek amacıyla ihtiyaç duyduğu vergi gelirlerini tahsil edememektedirler (Yıldız ve Demir, 2019, s. 340).

Sermayenin vergi cenneti ülkelere aktarılması sonucunda ülkeler vergi gelirlerinde kayıplar yaşamaktadır. Bu durum ülkelerin ekonomik, mali, sosyal ve siyasi görev ve sorumluluklarını yerine getirme noktasında zor duruma düşürmektedir. Bu şekilde ülkelerin yaşadıkları gelir kayıplarından dolayı ortaya çıkan yoksulluk bir süre sonra küresel boyutta hissedilmeye başlamıştır. Sonuç olarak vergi cennetlerinin de etkisiyle ortaya küresel gelir eşitsizliği çıkmaktadır. Küresel gelir eşitsizliğinin hızla artmasının en önemli nedenleri; vergi cennetlerinin varlığı ve sermaye ile ticaretin küreselleşme hızı olarak gösterilmektedir (Yıldız ve Demir, 2019, s. 346).

Günümüzde vergi cennetlerin yaygınlaşması ve ülkeler arasında para transferinin daha kolay bir hale gelmesi sonucunda birçok kişisel servet vergi cenneti ülkelerde saklanmaktadır. İMF verilerine göre hazırlanan aşağıdaki Grafik 1'e göre dünya genelinde GSYİH'nın yaklaşık %9,8'i vergi cenneti ülkelerinde tutulmaktadır. Grafik 1'de yer alan verilerde petrol üreten ülkeler olan Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan ve Rusya ile siyasi ve finansal istikrarsızlık yaşayan Venezuela ve Arjantin başı çekmektedir.

Grafik 1

Vergi Cenneti Ülkelerde Tutulan Kişisel Servetin Dünya GSYİH'ya Oranı



Kaynak: <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2018/06/inside-the-world-of-global-tax-havens-and-offshore-banking-damgaard>

Tablo 1'de OECD üyesi ülkelerin yıllar itibariyle kurumlar vergisi oranlarının değişimleri gösterilmektedir. 1985 – 2020 yılları kıyaslandığında ülkelerin neredeyse tamamının kurumlar vergisinin %50 oranında azaldığı görülmektedir. Oranlardaki bu düşüşün nedeni olarak birçok etken gösterilebilmektedir. Bunların başında değişen devlet anlayışlar, ülkelerin vergi sistemleri, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bunlarla birlikte ortaya çıkan vergi rekabetleri olarak ifade edilebilir.

Vergi rekabeti sonucunda oluşan vergi cennetleri ülkeleri vergi sistemleri üzerinde güncelleme yapmak durumunda bırakmaktadır. Ülkelerin sermayelerinin başka bir ülkeye



aktarılmasının önüne geçebilmek adına vergi oranlarını düşürme yoluna gittikleri görülmektedir.

Tablo 1

OECD Üyesi Ülkelerin Yıllar İtibariyle Kurumlar Vergisi Oranları

Ülkeler/Yıllar	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2020
FRANSA	50	42	36,7	37	35	34	32
BELÇİKA	45	41	40	40	34	34	25
ALMANYA	60	54	55	52	38	30	29
AMERİKA	49	38	39	39	39	39	25
İSVİÇRE	31	30	28	24	21	21	21
AVUSTURYA	55	30	34	34	25	25	25
TÜRKİYE	40	46	25	33	30	20	20
İTALYA	46	46	53	37	33	27	27
HOLLANDA	43	35	35	35	31	25	25
YENİ ZELANDA	45	33	33	33	33	30	28

Kaynak: İMF, OECD ve çeşitli kaynaklardan alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2

OECD Üyesi Ülkelerin Yıllar İtibariyle Gelir Vergisi Oranları

Ülkeler/Yıllar	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
OECD ort.	55	43	41	40	36	35	36
AVUSTURYA	62	50	50	50	50	50	50
DANİMARKA	40	40	35	28	26	19	23
FİNLANDİYA	51	43	39	38	34	30	32
FRANSA	65	57	57	53	48	41	45
ALMANYA	56	53	53	51	42	45	45
İTALYA	65	50	51	46	43	43	43
JAPONYA	70	50	50	37	37	40	45
HOLLANDA	72	60	60	60	52	52	52
İSPANYA	62	51	34	40	29	27	23
TÜRKİYE	-	-	55	40	35	35	35
ABD	50	28	40	40	35	35	40

Kaynak: İMF, OECD ve çeşitli kaynaklardan alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de de görüleceği üzere ülkelerin gelir vergisi oranları, kurumlar vergisinde olduğu gibi yıllar itibariyle düşmektedir. Vergi oranların bu kadar indirilmesi tahsilinden vazgeçilen vergi anlamına gelmektedir. Bu da devletlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç duydukları kamu gelirlerinin bir kısmından vazgeçtikleri anlamına gelmektedir.

4. Uluslararası Zararlı Vergi Rekabeti

Uluslararası vergi rekabeti; farklı vergilendirme yetkisine sahip devletlerin yabancı sermayeyi ülkelere çekebilmek, yerli sermayenin ise başka ülkelere gitmesini önleyebilmek amacıyla cazip vergi hükümleri uygulayarak rekabet içinde bulunmalarıdır (Ferhatoğlu, 2006, s. 84). Bu nedenlerle ortaya çıkan vergi rekabetinin yol açtığı zararlar devletlerin kendi iç meselesi olmaktan çıkarak uluslararası boyutlara ulaşmaktadır.

Uluslararası vergi rekabetinin yoğun şekilde yaşanmasının ardından devletler vergi gelir kaybı yaşamaktadır. Ortaya çıkan bu gelir kaybının iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden olarak devletlerin vergilendirmeyi planladığı sermayenin vergi cennetleri olarak isimlendirilen ülkelere kaçmasıdır. İkinci neden ise devletlerin sermaye kaçışını



önleyebilmek adına mevcut vergi oranlarında indirimlere gitmesidir. Bu iki nedenin de temelinde uluslararası vergi rekabetinin oluşturduğu zararlı etkiler yer almaktadır.

5. Vergi Cennetlerinin Uluslararası Vergi Rekabeti Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Vergi cennetleri özellikleri itibariyle birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Vergi cenneti ülkeler vergi politikaları ve gizlilik esası özelliğiyle kara paranın aklandığı ve kayıt dışı ekonomilerin olduğu yapılardır. Bu nedenle diğer devletlerden vergi cennetlerine yoğun şekilde sermaye kaçıışı gerçekleşmektedir. Bu durum sermaye kaçıışı yaşanan devlet açısında vergi kayıp ve kaçaklarını artırmakta, bunun sonucunda ise vergi gelirleri kaybı oluşturmaktadır. Devletler geçmişten günümüze doğru vergi oranlarında indirimlere giderek bu durumla mücadele ederek sermaye çıkışını önlemeye çalışmaktadırlar.

Devletlerin vergi cennetleri ile baş edememesi nedeniyle hem sermaye kaçıışı yaşanmakta hem de vergi oranlarını indirmeleri nedeniyle vergi gelir kayıpları oluşmaktadır. Yani, bu durumda hem vergi cennetine taşınan sermayenin vergi geliri kaybedilirken, diğer taraftan da vergi indirimleri nedeniyle tahsilatından vazgeçilen gelir kaybı oluşmaktadır.

Sonuç olarak vergi cennetleri uluslararası vergi rekabetine olumsuz etkilerde bulunarak devletlerin gelir kayıplarına neden olmaktadır. Bu durumun küresel boyutlara ulaşması sonucunda küresel yoksulluklar oluşmakta, devletlerin görev ve sorumlulukları gereği sağlamış olduğu kamusal hizmetlerinin miktar ve kalite olarak daha düşük seviyelerde olmak zorunda olduğu görülmektedir.

6. Vergi Cennetlerine Karşı Alınan Tedbirler

Vergi cennetleri özellikleri itibariyle zararlı vergi rekabetine yol açan ülkeler olarak gösterilmektedir. Zararlı vergi rekabetinin olumsuz etkileri sermayenin kaçırıldığı ülkeler kadar küresel boyutlarda da yoğun şekilde hissedilmektedir. Bu nedenle vergi cennetlerinin yol açtığı bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak amacıyla dünya çapında söz sahibi olan OECD ve AB gibi iki etkili organizasyonun tedbirleri dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra FATCA/Foreign Account Tax Compliance Act. (Yabancı Hesap Vergi Uyum Yasası), CRS (Ortak Raporlama Standardı) ve BEPS (Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı) ile de vergi cennetlerinden doğan zararlı vergi rekabetine önlemler alınmaya çalışılmıştır.

6.1. OECD Tarafından Alınan Tedbirler

OECD vergi cennetlerinin yol açtığı olumsuzluklarla mücadele edebilmek için geçmişten günümüze kadar çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların özeti olarak vergi cenneti ülkelerin şeffaf olmayarak yaptıkları işlemler hakkında bilgi sakladığı hususları ön plana çıkmaktadır. Bu şeffaf olmama durumu vergi cenneti ülkeleri kara para aklama ve kaçakçılığın cazibe merkezi haline getirmektedir. Bu olumsuz yapılara dikkat çekebilmek ve bazı tedbirler alabilmek amacıyla OECD bünyesinde bulunan Vergi Sorunları Komitesinin 20.01.1998 Tarihli Vergi Rekabeti Raporu'nda zararlı vergi rekabeti konusunda geliştirdiği tavsiyeler şu şekildedir (Bilici, 2004, s. 665);

- Vergi cenneti ülkelerin OECD ülkeleriyle iş birliğine giderek bilgi değişimi ve şeffaflık konularında dikkat etmeleri gerekmektedir.
- Bu ikazı dikkate almayan ülkelere uluslararası örgütler tarafından yaptırımların uygulanacağı bildirilmiştir.



6.2. AB Tarafından Alınan Tedbirler

AB yönetimi tarafından üye ülkeler arasında her alanda sınırları yok sayacak uyumlaştırma çalışmaları yapılmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmalar; siyaset, ekonomi, vergi sistemleri, ticaret anlaşmaları ve kalkınma planları gibi hemen her alanda yapılmaktadır. Etkileri küresel boyutta görülen zararlı vergi rekabeti AB üyesi ülkelerde de görülmektedir. Bazı üye ülkeler vergi cenneti olmanın avantajlarından faydalanırken, kendisinden sermaye kaçıışı gerçekleşen üye ülkeler ise dezavantajlı duruma düşmektedir. Özellikle İsviçre ve Lüksemburg gibi hem AB üyesi hem de vergi cenneti olarak gösterilen ülkeler düşük vergi oranları ve banka gizliliği gibi kriterleriyle AB ülkeleri arasında zararlı vergi rekabetine yol açmaktadır. AB yönetimi bu konuda gerekli çalışma ve dikkati göstermiştir. AB Ekonomi ve Maliye Bakanları Konseyi 02.06.2003 tarihinde gerçekleştirdiği toplantı sonrasında üye ülkelerde tespit edilen 66 zararlı vergi uygulamasının aşamalı olarak sonra erdirilmesi yönünde talimatlarını yayınlamıştır (Bilici, 2004, s. 668).

6.3. Diğer Tedbirler: FATCA, CRS ve BEPS Uygulamaları

2001 yılında Zedillo Raporu olarak bilinen ve içerisine gelişmekte olan ülkeleri de alan “Uluslararası Vergi Örgütü” kurulmasına yönelik bir rapor hazırlanmıştır. Rapor ile hedeflenen, kurulacak olası bir vergi örgütüyle birlikte vergi cennetlerinin olumsuz etkilerine tepki verebilmektir. Yine 1989 yılında G8 ülkeleri tarafından OECD bünyesinde kurulan ve Türkiye’nin de aralarında bulunduğu 33 üyesi olan Finansal Eylem Görev Grubu (FATF) da tüm ülkelerde kara paranın tespitine ve aklanmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Uluslararası zararlı vergi rekabeti ile savaşmak amacıyla ABD Gelir İdaresi tarafından ortaya konulan FATCA düzenlemesi ile Amerika Birleşik Devletleri vatandaşlarının elde ettiği gelirlerin kayıt altına alınması sağlanmıştır. FATCA’nın amacı raporlama yolu ile ABD’li kişilerin yurt dışında bulunan mali varlıklarıyla ilgili ABD vergi mercilerine karşı şeffaflık sağlamaktır. OECD tarafından FATCA’yı takiben ortaya konulan bir diğer uygulama ise birden çok ülkeye raporlama yapma gerekliliğinin bir sonucu olan CRS, yani Ortak Raporlama Standardı”dır. Böylelikle birçok ülke ortak olarak vergi cennetlerinin olumsuz etkilerinden etkilenmeyecektir. Kapsamın daha da genişlediği bir diğer önlem BEPS’dir. BEPS yani Matrah aşındırma ve kar dağıtımı ile hükümetler arası işbirliğine gidilmesi ve kapsamlı bir eylem planının oluşturulması hedeflenmiştir.

7. Sonuç

Sonuç olarak; küreselleşme ile sermaye serbestliğinin başladığı, bu durumdan yararlanmak isteyen ülkelerin vergi rejimlerinde değişikliğe gittiği ve böylelikle uluslararası yabancı sermayeyi kendilerine çekmeye çalıştığı söylenebilir. Ülkeler arasında yaşanan vergi rekabetinin olumsuz sonucu olarak hiç vergi alınmayan veya az vergi alınan vergi cennetleri ve off-shore finans merkezleri ortaya çıkmıştır. Bu yapılar uluslararası zararlı vergi rekabetine sebebiyet vermiş ve dünya genelinde uluslararası vergi gelirlerinin azalmasına neden olmuştur. Ayrıca vergi gelirlerindeki azalma küresel yoksulluğu da artırmıştır.

Vergi cennetlerine yönelik birtakım tedbirler zaman içerisinde alınmaya çalışılmıştır. Bu tedbirlerin temel amacı gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere ülkelerin zararlı vergi



rekabetinden yatırımlar özelinde etkilenmemesini sağlamaktır. Tedbirler OECD ve AB tarafından alınmıştır. OECD tarafından alınan tedbirler daha küresel nitelikte olup AB tarafından alınan tedbirler ise birlik içi olarak sınırlandırılmıştır.

Vergi cennetlerine yönelik olarak OECD vergi sorunları komitesi, söz konusu ülkelerin OECD ülkeleriyle iş birliğine giderek bilgi değişimi ve şeffaflık konularına dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamış ve buna uymayan vergi cenneti ülkelere uluslararası örgütler tarafından yaptırım uygulanacağını belirtmiştir. AB ise kendi bünyesinde yer alan ve vergi cenneti olarak görünen Lüksemburg ve İsviçre gibi ülkelerin vergi rejimlerine yönelik 66 adet zararlı vergi uygulamasının tespitini yapmış ve bunları gidermeleri yönünde talimat vermiştir.

Nihayetinde vergi cennetlerine yönelik küresel çapta tedbirlerin zayıflığı ortaya çıkmaktadır. OECD ve AB'nin aldığı tedbirlere ek olarak FATCA, CRS ve BEPS uygulamalarına gidilmiştir. Bu uygulamalar önce FATCA ile ABD özelinde ve ABD vatandaşlarına yönelik raporlama şeklinde başlamış daha sonra kapsamı genişletilmiştir. En geniş kapsama BEPS uygulaması ile ulaşılmış ve birçok ülke raporlama sistemine dahil edilmiştir. Vergi cennetlerinin uluslararası vergi rekabetine olumsuz etkilerinin kontrol altına alınmasına yönelik olarak;

- Uluslararası zararlı vergi rekabetine neden olan vergi cennetlerine ilişkin yaptırımların uluslararası hukuk kuralları çerçevesinde oluşturulması gerekmektedir.
- Vergi cennetlerinin şeffaflık ve belirlilik ilkelerine göre hareket etmesi yönünde tedbirler alınmalıdır.
- Vergi cennetlerinin şeffaflık ve belirlilik ilkelerine göre hareket etmesi mümkün kılınmazsa, her ülkenin kendi vatandaşlarının başka ülkelerdeki mal varlıklarını şeffaflık ilkesi çerçevesinde kayıt altına alması gerekmektedir.
- Vergi cenneti ülkelere iki aşamalı vergi uygulaması getirilerek cazibesinin azaltılması sağlanmalıdır.
- Uluslararası vergi gelirlerini artırmak için, kolaylıkla para geçişi imkanı sağlayan uluslararası finansal sistem gerek hukuki gerekse iktisadi olarak yeniden ele alınmalıdır.
- Tüm ülkelerin vergi cennetleri ile mücadelede birleşmelerini sağlayacak raporlama sistemlerinin ve gerekirse entegrasyonların kurulması gerekmektedir.

Kaynakça

- Akdoğan, A., 2019. Kamu Maliyesi. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y., 2004. Vergi Rekabeti. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Derg.*, (22): 1-18.
- Anonim, 2023. <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2018/06/inside-the-world-of-global-tax-havens-and-offshore-banking-damgaard> Erişim tarihi: 23.01.2023
- Arslan, M. O., 2011. Vergi Cennetleri ve Küresel Yoksulluk. *Vergi Raporu Derg.*, (142): 42-49.
- Bilici, N., 2004. Vergi Cennetleri ile Mücadele. Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak., Maliye Bölümü 19. Türkiye Maliye Semp. Türkiye'de Vergi Kayıp ve Kaçakları, Önlenmesi Yolları, Belek/Antalya, 601-620.
- Çak, M., 2008. Uluslararası Vergi Rekabeti Transfer Fiyatlaması ve Vergilendirme. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.



- Çakıroğlu, Z. D. ve Gazioğlu, A., Yayım yılı? Vergi Cennetleri ve Dijital Ekonomi. *Vergi Dünyası Derg.*, (41): 20-33.
- Doğan, A. ve Kabayel, M., 2016. Küresel Vergi Rekabeti ve Vergi Cennetleri Üzerine Değerlendirmeler. *Liberal Düşünce Dergisi*, (81): 75-98.
- Edizdoğan, N., Çetinkaya, Ö. ve Gümüş, E., 2020. Kamu Maliyesi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Ferhatoğlu, E., 2006. Uluslararası Vergi Rekabeti ve Sürükleyici Güçleri. *Eskişehir Osmangazi Üniv. Sosyal Bilimler Derg.*, 7(1): 79-96.
- Giray, F., 2005. Küreselleşme sürecinde vergi rekabeti ve boyutlar. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (9): 93-122.
- Öztürk, S. ve Ülger, Ö., 2016. Vergi Cennetlerinin Küresel Finansal Kriz Üzerine Ekonomik Etkileri: Vergi Kaçırma, Vergiden Kaçınma ve Kara Para Aklamadaki Rolü. *Niğde Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Derg.*, 9(1): 237-254.
- Pehlivan, O., 2021. Kamu Maliyesi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Ubay, B. 2020. Dijital Ekonominin Dijital Vergi Cennetlerinin Gelişmesine Etkisi. *KOCATEPEİİBF Dergisi.*, 22(1): 28-44.
- Yayman, D., 2020. İhracata Yönelik Vergi Teşvik Uygulamaları. *Journal of Social and Humanities Sci. Res.*, 7(51): 413-439.
- Yıldız, A. ve Demir, M., 2019. Vergi Cennetleri ve Küresel Gelir Eşitsizliği. *Maliye Derg.*, 179(1): 329-354.
- Zucman, G., 2015. *Vergi Cennetleri: Ulusların Gizli Zenginliği*. Yordam Kitap, İstanbul.



Extended Summary

Taxes are at the top of the public revenues that states need to finance public expenditures. Taxes have become an important competitive tool at national and international level in the economic growth and development processes of states as a result of technological developments and increasing globalization. Therefore, the importance of tax acts in the fiscal policies implemented by countries has increased.

Tax competition, which generally arises as a result of the use of tools such as tax reductions and tax incentives, causes some negativities due to the unlimited tax practices of some countries as well as its positive effects. States that use the global tax competition for the benefit of their country are positively affected by this competition. However, the opposite is the case. On the other hand, states that lose their tax revenues as a result of the transfer of taxable capital out of the country are adversely affected by tax competition. These countries, which cause unfair tax competition with their tax practices and cause many countries to experience loss in tax revenues, are expressed as tax havens.

Tax haven countries, which offer tax advantages such as no taxation or low-rate taxation, attract foreign capital from developed and developing countries. Tax haven countries are preferred by taxpayers who want to avoid taxes due to their tax practices and increase their profit margin by reducing the tax burden. Taxpayers think that they will maximize their profit margins through tax haven countries. Due to these features, it is seen that a large amount of capital in the international financial system is transferred from developed and developing countries to tax havens. The main features of the tax systems for the countries to be evaluated in the tax haven category are as follows;

- Very low taxation or no tax at all.
- Lack of effective exchange of information between states. This privacy policy is as effective as tax rates in choosing tax haven countries.
- Lack of transparency.
- Absence of basic economic activities. Persons or institutions that transfer their capital to a tax haven country are not obliged to engage in any economic activity.
- All transactions made in tax haven countries are legal.
- It is preferred for money laundering due to its characteristics.
- It is especially preferred by multinational companies. By showing a part of the company in the tax haven country, they can transfer their capital to this country more easily. They can transfer the taxable capital to the tax haven countries, where a part of their company is located, by legal means, by evacuating the capital from the country where the income is derived.

Tax havens, which are preferred due to the tax advantages they offer to individuals or institutions, negatively affect international tax competition. On the basis of this negativity is the tax revenue losses experienced by the countries. Countries are trying to keep their tax systems up to date in accordance with the conditions of the period in order to collect almost all of their tax capacity by minimizing tax losses and evasion. However, due to the tax advantages that tax haven countries offer to capital owners, the capitals required to be taxed by countries are transferred to tax havens from these countries. As a result of the transfer of capital to tax havens, it causes losses in the tax revenues of the countries where the capital is abducted. As a result, this situation causes a decrease in the public expenditures of the



countries. Due to the losses in tax revenues, the public expenditures of countries to fulfill their duties and responsibilities in economic, financial and social fields are decreasing. This situation has negative effects on society and causes poverty. This situation shows its effect on a global scale after a while, and global income inequality emerges due to the negative effects of tax havens.

Today, as a result of the spread of tax havens, capital mobility is increasing on a global scale. According to IMF data, it is seen that around 9.8% of the world's GDP is held in tax haven countries. This amount, which is held in tax havens and accounts for approximately 9.8% of GDP worldwide, refers to untaxed capital. The capital that should be taxed by individuals or corporations is abducted and kept in tax haven countries, causing countries to experience tax revenue losses to a large extent. In conclusion; It is seen that the negative effects of tax havens on international tax competition cause global poverty, and as a result, the amount and quality of public services are reduced due to the duties and responsibilities of the states. This negative situation, which caused global impoverishment, caused tax competition to reach international dimensions by removing it from being a domestic issue of countries.

The negative effects of harmful tax competition created by tax havens are felt intensely on a global scale as well as in countries where capital is smuggled abroad. The measures taken by world-renowned organizations such as the OECD and the EU to relieve the economy by eliminating these negative effects draw attention. In addition to two important organizations such as OECD and EU; FATCA/Foreign Account Tax Compliance Act. (Foreign Account Tax Compliance Law), CRS (Common Reporting Standard) and BEPS (Base Erosion and Profit Transfer) have also tried to take measures against harmful tax competition arising from tax havens.

In the Tax Competition Report dated 20.01.1998 of the Committee on Tax Issues within the OECD, measures and recommendations were made that could be taken due to the fact that tax haven countries became the center of attraction for money laundering and smuggling due to the lack of transparency. Among the measures taken; they stated that tax haven countries should cooperate with OECD countries and attach importance to transparency and information transfer. It is reported that sanctions will be imposed by international organizations on countries that do not heed this warning and do not remove their practices that cause negative tax competition.

The EU administration works to ensure integration by ignoring the borders between the member states in every field. For this purpose, it puts into effect practices aimed at integration with agreements made in almost every field, such as politics, economy, tax systems, trade agreements and development plans. However, the effects of negative tax competition created by tax haven countries also negatively affect EU member states. Especially countries such as Switzerland and Luxembourg, which are shown as both EU members and tax havens, cause harmful tax competition among EU countries with their criteria such as low tax rates and bank secrecy. The EU, in order to eliminate the negative tax competition caused by both its own member countries in the tax haven category and all tax havens around the world; After the meeting held on 02.06.2003, the EU Council of Ministers of Economy and Finance published its instructions for the phasing out of 66 harmful tax practices in member countries.



In addition to the measures taken by large organizations such as the OECD and EU, some practices regarding the negative effects of tax havens draw attention. As a result of the report prepared in 2001 for the establishment of the International Tax Organization, known as the Zedillo Report, covering developed and developing countries, it was aimed to react to the negative effects of tax organizations and tax havens. Apart from this, the Financial Action Task Group (FATF), which was established in 1989 by the G8 countries within the scope of the OECD and has 33 members, including Turkey, also carried out studies on the detection and laundering of money in all countries. In order to combat the harmful effect of tax competition, FATCA regulation has been made by the US Revenue Administration. Accordingly, it is aimed to ensure that the incomes of US citizens are recorded and that the financial assets of citizens abroad are also audited in a transparently manner. The CRS (common reporting standard) was created by the OECD as a result of the need to report to many countries after the USA's FATCA implementation. According to the CRS, many countries are intended not to be affected by the negative effects of tax havens. The more comprehensive form of these was made with the BEPS application. With BEPS, it is aimed to create a comprehensive action plan with the cooperation between governments as a result of base erosion and profit distribution.

As a result, it is seen that international organizations such as OECD and EU have taken many measures to combat tax haven countries and to eliminate the negative effects on international tax competition. In addition to these, the measures that can be taken are;

- Sanctions regarding tax havens that cause harmful international tax competition should be established within the framework of international law.
- Measures should be taken to ensure that tax havens act in accordance with the principles of transparency and certainty.
- If it is not possible for tax havens to act in accordance with the principles of transparency and certainty, each country must register the assets of its citizens in other countries within the framework of the principle of transparency.
- The attractiveness of tax haven countries should be reduced by introducing a two-stage tax application.
- In order to increase international tax revenues, the international financial system, which provides easy money transfer, should be reconsidered both legally and economically.
- It is necessary to establish reporting systems and, if necessary, integrations that will enable all countries to unite in the fight against tax havens.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

