

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

### KOBİ'LERİN GELİŞİM AŞAMALARI VE KURUMSAL YÖNETİM ÖNERİLERİ

*Bu yazı, YÜD'ün de üyesi olduğu IFC (International Finance Corporation)'nin ECA ESG Programı kapsamındaki iş ortakları için İsviçre Devlet Ekonomi Sekreterliği (SECO) ile ortaklaşa düzenlediği ToT (Training of Trainers) eğitiminden ve IFC tarafından hazırlanmış olan "KOBİ Yönetim Rehberi (SME Governance Guidebook)"un, "KOBİ Yönetim Çerçevesi" bölümünden derlenmiştir. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/sme+governance+guidebook](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/sme+governance+guidebook)*

Şirketlerin gelişim evrelerine dair pek çok çalışma ve sınıflandırma bulmak mümkündür. IFC KOBİ Rehberinde, KOBİ'lerin gelişimi 4 evrede sınıflandırılarak her aşamanın karakteristik özellikleri, karşılaşılan problemler/riskler ve kurumsal yönetimin nasıl yardımcı olabileceği anlatılmaktadır.

Kurumsal yönetimin klasik tanımında üçgen şeklinde bir yönetim yapısı vardır. Üçgenin en tepesinde şirketin vizyonunu belirleyen hissedarlar, üçgenin sağ alt köşesinde hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu ve sol alt köşede yönetim vardır. KOBİ'lerin ilk evrelerinde ise yapı iç içe geçmiş daireler şeklindedir. Aynı kişinin hem hissedar hem yönetici hem de yönetim kurulu üyesi şapkası vardır. Zaman ve maliyet açısından düşünüldüğünde 1. ve 2. evrede bu bir sorun teşkil etmez. Halkalar zamanla birbirinden ayrılmaya başlar ve ancak 4. evrede piramit yapıya geçilir.

#### **1. Evre : Start-up**

KOBİ'ler bu evrede ürün geliştirme ve piyasayı test etme odaklı çalışır. Bu tek amaçlı odak ve sınırlı kaynaklar nedeniyle organizasyonel yapı için çok az çaba sarf edilir. Bu aşamada faaliyetlerin daha basit oluşu formal olmayan ve çevik yönetim yapılarını teşvik eder. Yönetim oldukça bireyseldir, şirket ortağı ve iş aynıdır. Sistemler yol boyunca ihtiyaç oluştuğunda geliştirilir, işin gerektirdiği durumlarda yeni kişiler ve roller devreye girer.

Bu aşamada şirket sahibi/yöneticinin öncelikle vizyon sahibi, yenilikler getirebilecek bir girişimci olması gerekir. İş, birinci evrenin serbest ortamında, daha esnek açık bir iletişimle ve formal olmayan bir iş yaklaşımıyla gelişir.

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

Çok erken aşamada işlerin delegasyonu, kurucunun kontrolü kaybetmesine neden olabilirken delegasyonun tamamen reddedilmesi, kurucunun amirane davranmasına ve şirketin içindeki teknik ve yönetsel becerilerin değerlendirilememesine neden olabilir. Başka bir risk de kurucunun diğerleriyle yeterince bilgi paylaşmaması nedeniyle yaşanan kopukluklardır. Bu aşamanın bir başka tipik özelliği de yatırım planlarının uzun vadeli ancak finansman kapasitesinin kısa vadeli oluşudur ki şirketin nakit kaynaklarını zayıflatıp belirsizliği arttırabilir.

Yatırımcılar açısından endişe yaratan konu ise start-up şirketlerin hesap verilebilirliği sağlayacak yapılara hatta en temel sistem ve politikara bile sahip olmamalarıdır. Buradaki risk, bütün kararları kurucuların tek başına alması ve dışardan hatta içerden hiç danışmanlık almamalarıdır. Bir başka risk ise aile ve iş ile ilgili menfaatlerin birbirine karışmasıdır. Bu durum, karar verme sürecine büyük bir duygusallık katar, netlik ve şeffaflığı ortadan kaldırır. Şirket performansı ile ilgili iletişim de taraflıdır ve sağlıklı değildir. Bu aşamada kurucular diğer ortakları da iş sürecine dahil etmeye henüz hazır değildir.

Bu evrede ne tür aksiyonlar alınabilir?

KOBİ'ler bu aşamada en azından bu riskleri formal olmayan bir takım yöntemlerle ve dışardan danışmanlık alarak tanımlayıp, daha uygun maliyetli nakit akımı yönetimi oluşturabilir, gelecekteki büyüme için gerekli temel fonksiyonları belirleyebilir ve yavaş yavaş şirketteki diğer yöneticileri de karar alma sürecine dahil edebilirler.

### 1. Evreden (Start-up) 2. Evreye (Aktif Büyüme) Geçiş

Şirket ürün veya hizmetini geliştirip test aşamalarını geçtikten sonra artık satış bir numaralı öncelik olur. Aktif büyüme aşamasına geçiş kurucular tarafından çok arzu edilen bir durum olmakla birlikte çoğunlukla bu konuda gerekli planlama yapılmaz. Şirkette çalışan sayısı hızla artarken iş yapısı ve süreçler ya hiç değişmez veya çok az değişir.

Bu evrede şirketler çoğu zaman esnek olma ihtiyacıyla stratejik odaklanma, tanımlanmış yapıların, politikaların ve kontrol mekanizmalarının oluşturulması arasındaki dengeyi tutturmakta zorlanır. İnsan kaynakları sorunları ortaya çıkar. Şirketler genellikle yeni yapılara uygun özelliklere sahip insan kaynaklarını dışardan bünyeye katmak yerine, şirket içinde mevcut insan kaynağını

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

değerlendirmeyi tercih eder veya artan talebi karşılamak adına, çok hızlı işe alımlar yapılır, insanlara kendi özellikleriyle çok uyumsuz sorumluluklar verilir. Kimin kime raporlayacağı, yetkiler ve sorumluluklar net olarak belirlenmemiştir.

İşin belli bir başarıya ulaştığı bu noktada aşırı özgüven ve karar alma sürecinde odaklanamama gibi sorunlar yaşanabilir. Aynı anda pek çok gelişme yaşanmaktadır. İşin sahibi hangisine odaklanacağını bilemez, kontrolü elinde tutmakta zorlanır, ve stratejik gelişim arka planda kalır.

Bu aşamada çok sık dile getirilen bir şikayet iletişimin çok az veya silo usulü olmasıdır. Bölümlerin kendi içinde iletişim iyidir ancak bölümler arası iletişim çok azdır. İç kontrol yavaş yavaş oluşmaya başlar ancak henüz çok iptidai bir seviyededir.

Bu noktada KOBİ'lere önerilebilecek kurumsal yönetim uygulaması, öncelikle çok temel bir organizasyon yapısının ve süreçlerin oluşturulmasıdır. Şirketin ayrıca faaliyetlerle ilgili veya stratejik konularda karar alma yaklaşımını da yavaş yavaş tanımlaması gerekir. Kurucunun/yöneticinin, henüz resmi düzeyde olmasa da delege etmeye ve diğer çalışanlara veya kendi bünyesinde ilgili konuda uzman yoksa dışardan uzmanlar/danışmanlardan destek almaya başlaması gerekir. Bir taraftan da iç denetim mekanizmalarının başlatılması gerekir.

### **2. Evreden (Aktif Büyüme) 3. Evreye (Organizasyonel Gelişim) Geçiş**

Birinci evrede ürün, ikinci evrede satışa odaklandıktan sonra bu evrede büyümeyle birlikte giderek daha karmaşıklaşan işin yarattığı zorlukları aşmak için şirkete odaklanma ihtiyacı doğar. Üçüncü evreye geçiş çoğunlukla kurucunun artık tek başına kontrol ve yönetimi sağlayamayacağını fark ettiği noktada başlar. Bu aşama organizasyonel gelişim aşamasıdır. Şirketin yapısını ve süreçleri daha profesyonel hale getirmek için çalışmak gerekir.

Bu evrenin en önemli özellikleri, profesyonel yöneticilere ve uzmanlara, şirkete uygun sistem ve kontrol mekanizmalarına dolayısıyla İK fonksiyonuna ihtiyacın artmasıdır.

Şirket bu evreye, dramatik bir büyüme sürecinden sonra, oldukça hızlı artmış çalışan ve ürün çeşidi ile girmiştir. Fakat, şirket içi yapı, politikalar ve süreçler hala büyük ölçüde başlangıç

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

evresine benzerdir ve tutarsız uygulamalar olabilir. Örn: teşvik sistemi şirketin performansı ile ilişkilendirilmemiş, oluşturulan politikalar uygulanmıyor olabilir veya bazen de aşırıya kaçabilir.

Bu evre girişimciler için oldukça zor bir dönemdir. 1. ve 2. evrede şirketi besleyen, büyüten girişimcilik becerisinin yanısıra çok iyi idare ve yönetim becerisi gerektirir. Çalışanlarla ilgili sorunlar çoğalır, yönetimin profesyonelleşmesi eski ve yeni takımlar arasında çatışmalara yol açabilir. Devam eden organizasyonel değişiklikler, çalışanların moral ve motivasyonunu etkileyebilir. Şirket kişisel ilişkilerle değil tanımlanmış posedürlerle çalışmaya başladığında bazı çalışanlar için uyum sorunu çıkabilir. Kilit yönetim pozisyonlarında sık sık güç kaymaları görülebilir. Adem-i merkezîyetçilik ve delegasyon net olmayabilir ve dengesizlikler olabilir. Kontrol eksikliği ve süreçlere aşırı odaklanma, denge denetleme riskleri yaratabilir.

Bu etkileri yumuşatmak için neler yapılabilir?

Kurumsal yönetim uygulamaları ile idari yapı, süreçlerin ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi, karar alma mekanizmalarının oluşturulması ve profesyonel yönetimin oluşumu desteklenebilir. İyi bir girişimci her zaman iyi bir idareci olmayabilir veya zamanını idari işlere ayırmak istemeyebilir. Bu evrede kurucu(lar)'nın ya idari ve yönetsel becerilerini geliştirmesi veya bu görevleri profesyonellere devretmesi gerekir. Genel çerçevede, karar alma süreci artık daha adem-i merkezîyetçi ve ortak çalışmaya dayanmalıdır. Örneğin düzenli toplanan bir icra kurulu hem CEO'ya operasyonlarla ilgili karar alma sürecinde destek olur hem de stratejik kararlar konusunda düzenli bilgi akışı sağlar. Aynı şekilde, bir danışma kurulu yapısı ile de ortak/CEO stratejik kararlarda desteklenebilir.

### **3. Evreden (Organizasyonel Gelişim) 4. Evreye (İşî Büyütme) geçiş**

Artık sistemler, süreçler ve iyi bir idari yapı oluşmuş ve profesyonel yönetim iş başındadır. Şirket daha fazla büyümeye odaklanmaya hazırdır ancak mevcut finansal gücü büyüme için yeterli değildir. Pek çok girişimci bu noktada dış kaynağa ulaşmak için harekete geçer. Bu bazen yakın aile ve arkadaşlar gibi yakın çevre olur veya daha profesyonel ortaklıklar olabilir. Bu noktada yeni ortaklar, fonksiyonel bir yönetim kurulu gibi etkin bir yönetim mekanizması görmek ister. Bu evre KOBİ'lerin kurumsal yönetime odaklandıkları dönemdir.

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

Bu evreye geçişi teşvik eden sadece yeni sermaye ihtiyacı olmayabilir. Kurucu artık aktif yönetimden kendi kişisel nedenleriyle çekilmek veya anahtarı gelecek nesile teslim etmek isteyebilir. Bütün bunlar olmasa bile daha iyi bir kurumsal yönetime ihtiyaç duyulabilir.

KOBI artık bu aşamada yapı, yönetim uygulamaları olarak büyük şirketlere benzemeye başlar. Artık “Kurumsal Yönetim”in kapsama alanına girilmiştir.

Bu aşamada Riskler nelerdir? İdari işlerde aşırıya kaçılması, karar alma mekanizmasının büyümeyi ihmal edip bütün konsantrasyonunu süreçlere yöneltmesi şirketi bürokratik bir yapıya dönüştürebilir. Çok fazla veriye bağımlı bir yapı, karar alma sürecinde muhakemenin rolünü ve çevikliği azaltabilir. Aşırı riskten kaçınma girişimcilik, inovasyon ve yaratıcılığı azaltabilir. Genel giderlerin de gelirler içindeki payının fazlaca artmasına neden olabilir. Ortaklar veya çalışanlar arasında hakkaniyetsiz uygulamalar, örneğin aile fertleri ve aile ferdi olmayanlar arasında, şirkette gerginlik yaratabilir. Aile şirketlerinde hissedarlık ile işte çalışma arasındaki ayrımın net bir strateji ile tanımlanmaması da aile fertleri arasında giderek artan bir gerilime yol açabilir.

Neler Yapılabilir?

İşte bu aşamada kurumsal yönetim yapılarının ve politikalarının oluşturulması çok büyük bir fayda sağlayacaktır. Bir yönetim kurulu yapısının oluşması, farklı hissedarların çıkarlarını dengeleyecek, şirkete yeni tecrübe, bakış açısı getirecek, uzun vadeli stratejinin oluşturulmasını destekleyecektir. Eğer ortaklık yapısında bir değişiklik varsa zaten dışardan gelen ortak, yönetim kurulunda bir sandalye isteyecektir. Dışardan gelen yatırımcı ve profesyonel bir yönetim kurulu, güçlü bir risk yönetimi ve iç kontrol, güvenilir bir finansal ve finansal olmayan raporlama isteyecektir.

Ülkelerin mevzuatına göre bazı yapıların daha erken aşamada devreye girmesi gerekebilir. Şirketin yapısına göre de evrelerin gelişimi farklılık gösterebilir. Örneğin en başta dış kaynak olarak faaliyete geçen bir teknoloji şirketinde yönetim kurulu ihtiyacı çok erken aşamada ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, IFC'nin oluşturmuş olduğu aşağıdaki matriks, gelişim evrelerinde izlenebilecek yol için bir rehber olarak kullanılabilir.

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

### IFC KOBİ YÖNETİM MATRİKSİ: Her Aşama için Önerilen Aksiyon Planı

	1. Aşama: Start-Up	2. Aşama Aktif Büyüme	3. Aşama: Organizasyonel Gelişim	4. Aşama: İş Büyütme
<b>Kültür ve İyi Yönetim Taahhüdü</b>	Temel fonksiyonların tanımlanması  Şirket esas sözleşmesinin oluşturulması	Çekirdek pozisyonların doldurulması  Organizasyon şeması, temel politikalar ve işle ilgili temel prensiplerin oluşturulması	Temel pozisyonların tanımlanması (TOT)  Temel süreçlerin yazılması, bir kurumsal takvim oluşturulması	Kurumsal yönetim aksiyon planı ve kurum sekreteri fonksiyonunun oluşturulması  Kurumsal yönetim hükümlerinin şirket esas sözleşmesine ilgili düzenlemeler dahilinde eklenmesi
<b>Karar Alma ve Strateji Gözetim</b>	İç ve dış danışmanların devreye girmesi  Kurucuların, karar alırken üst düzey yöneticilere danışması  Kilit personelin yetkilerinin belirlenmesi ve bildirilmesi	Dışardan danışmanların formal olarak sürece dahil edilmesi Kilit kararların üst yönetimle birlikte ortak alınması, icra komitesi veya benzeri bir yapının oluşturulması  Resmileştirilmiş sınırlı imza-yetki delegasyonu İşe alım önceliklerinin tanımlanması, CEO ve kilit personel için iş sürekliliğinin planlanması	Sürekli ve programlı bir dış danışmanlık alınması, Danışmanlar Kurulu oluşturulması  Strateji, finansman ve kadro konularının kurum genelinde müzakere edilmesi  Yönetim/icra komitesinin formalize edilmesi  Yeni çalışanların kazanılması, mevcutların bünyede tutulması için IK politikalarının oluşturulması Kilit personel için haleflik planlaması	Bir yönetim kurulu yapısının oluşturulması  Etkin toplantılar ve katkı için yönetim kurulu prosedürlerinin oluşturulması  Haleflik planlamasının YK tarafından onaylanması
<b>Risk Yönetimi ve İç Denetim</b>	Temel muhasebe, nakit akım yönetimi, vergi fonksiyonu  Nakit para ve banka hesaplarının ortağın şahsi hesaplarından ayrılması  Yasal gereklilikler ve uyum konusunda temel bir anlayışın oluşturulması	İş yapış şekli ile ilgili temel prensiplerin oluşturulması  İşle ilgili temel risklerin tanımlanması Vergi ödemeleri, kayıtlar ve raporlamalar için süreçlerin oluşturulması  Nakit yönetimi ile ilgili kontrol sisteminin oluşturulması	Şirket etik kurallarının detaylı bir şekilde tanımlanması  Hedeflerin, stratejik planlamanın, kilit performans kriterlerinin belirlenmesi Profesyonel bir CFO ve temel iç denetim fonksiyonlarının devreye alınması Operasyonel ve stratejik riskleri azaltmaya yönelik politika ve süreçlerin belirlenmesi	Etkin iç kontrol sisteminin oluşturulması (örneğin COSO vb)  Bağımsız denetimin devreye girmesi  Zamanında ve güvenli bir şekilde gelirlerin ve diğer muhasebe kayıtlarının raporlanması
<b>Şeffaflık ve Kamuyu Aydınlatma</b>	Temel finansal muhasebe raporlaması  Aynı finansal verilerin her amaç için kullanılması	Aylık olarak banka hesapları ile mutabakat sağlanması Kuruculara, ortaklara ve yöneticilere periyodik olarak finansal ve finansal olmayan bilgi akışının sağlanması  Şirket genel profilinin geliştirilmesi	Ulusal Muhasebe standartlarına uygun muhasebe sisteminin oluşturulması  Bilgi paylaşacak kişinin/kişilerin belirlenmesi, kilit kararların tüm çalışanlarla paylaşılması  Temel performans raporlarının dış danışmanlarla paylaşılması Önemli finansal olmayan bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması	UFRS vs uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına geçiş  Bağımsız dış denetim, çeyrek raporlama ve detaylı faaliyet raporunun yatırımcılarla paylaşılması Yıllık faaliyet raporunun hazırlanması, ortakların bilgi taleplerinin karşılanması
<b>Sahiplik</b>	Kurucunun rolü ve sorumluluklarının net bir şekilde oluşturulması  Tüm kurucu üyelerin rolleri ile ilgili temel bir anlayışın oluşturulması  Ortaklar arasında anlaşmazlıklar için bir çözüm mekanizmasının oluşturulması	Aile ve aileden olmayan yöneticiler arasında farkların tanımlanması  Aile içinde haleflik planlaması konusunda farkındalık oluşması  Yıllık ortaklar toplantısı	Kurucuların, aile fertlerinin ve yöneticilerin rollerinin net bir şekilde tanımlanması  Aileden olmayan yöneticiler için net bir kariyer planlaması yapılması  Aile fertleri için haleflik planlaması, yıllık hissedarlar toplantısında önemli kararların, temettü dağıtımının ve planların tartışılması	Aile fertlerinin hissedarlık, şirkette çalışma ve diğer menfaatleri ile ilgili politika ve mekanizmanın oluşturulması  Şirket politikaları, strateji ve sonuçlar konusunda tüm hissedarların düzenli bir şekilde bilgilendirilmesi  Yönetim ile ilgili anlaşmazlıkların çözümü için mekanizmanın oluşturulması

Kaynakça: 1) IFC SME Governance ToT (9 Aralık 2020 – 12 Ocak 2021)  
2) SME Governance Guidebook

## YÜD Akademi Kaynak Doküman

### *Disclaimer*

*This article is a translation into Turkish of a summary of materials published and copyrighted by the International Finance Corporation (IFC) and has been prepared with the permission of IFC. It is published by BDA as a convenience for the public and is intended for general informational purposes only, but was not prepared by or under the supervision of IFC or any other member of the World Bank Group, and is not an official translation of IFC or any World Bank Group member. Neither IFC nor any other member of the World Bank Group warrants the accuracy, reliability or completeness of this translation, and does not accept any liability for any translated content or error in translation therein. In addition, IFC does not guarantee the accuracy, reliability, or completeness of the content included in this article, or for the conclusions or judgments described herein, and accepts no responsibility or liability for any omissions or errors (including, without limitation, typographical errors and technical errors) in the content whatsoever or for reliance thereon. Nor are the contents of this article intended to constitute legal, securities, or investment advice, an opinion regarding the appropriateness of any investment, or a solicitation of any type. Without limiting the foregoing, any person or entity that relies on this compilation and translation does so at his or her, or its, own risk.*