
YAPI KOOPERATİFLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ: KUYAŞ ÖRNEĞİ

GOVERNANCE PROCESS AT BUILDING COOPERATIVES: THE CASE OF KUYAS

Sezer Bozkuş KAHYAOĞLU*

Özet

Günümüzde iktisat bilimi “girişimciliği” ve “girişimcileri” üretim sürecinde temel bir üretim faktörü olarak kabul etmeye başlamıştır. Tarihsel olarak, ülkelerin kalkınma politikalarına dayalı olarak girişim kültürünün gelişmesine yönelik faaliyetler piyasa ekonomisinde belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, önem kazanmaya başlamıştır. Bu konuda Japonya, Güney Kore deneyimleri önemli örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ülkeler kalkınma sürecine geç girmiş olsalar bile, girişimcilik kültürünü geliştirerek farklı kurumsal yapılar altında farklı alanlarda ortaklıklar yoluyla bir gelişim sağlamışlardır.

Bundan dolayı söz konusu ülkelere ait gelişim süreci “ekipleşmeye dayalı girişimcilik” olarak tanımlanabilir. Bu süreç küreselleşme süreciyle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de ortaya çıkmaya başlamıştır. Dışa açık ekonomilerde dışarıdan gelen rekabetten dolayı ölçeklerin büyümesinin gerekliliği farklı alanlarda ya da aynı alanda faaliyet gösteren girişimcilerin bir araya gelerek ülkenin rekabet gücünün artmasına yol açması beklenmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada bir olay çalışması olarak bu sürece örnek olan Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.’nin (KUYAŞ) kurumsal yapısının gelişimi

* Dr., Genel Müdür, SMM Bilişim ve Finansal Hizmetler A.Ş., Gazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Yarı Zamanlı Öğretim Üyesi, sbozkus@gmail.com

bir örnek olay olarak ele alınmaktadır. Bir örnek olay olarak KUYAŞ'ın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından sağlamış olduğu bulgular vardır. Bunlardan ilki, sermaye birikiminin hızlanmasına dönük olarak girişimcilerin bir araya getirilmesinin şirketleşme, kurumsallaşma gibi süreçleri sağlıyor olmasıdır.

İkincisi ise, şirketlerin iç fonlarının bir tasarruf olarak sermaye birikim sürecine katılmasını sağlamasıdır. Başka bir ifadeyle, ülkenin tasarruflarının artmasını sağlamasıdır. Bu çerçevede bu çalışmada kurumsallaşmanın ve şirketlerde kurum kültürünün gelişmesinin sermaye birikiminin hızlanmasında önemli bir katkı sağlayacağı yönündeki bulgu da ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yapı Kooperatifi, Kurum Kültürü

Jel Kodları: G20, G23, M40

Abstract

Today, economics has begun to regard “entrepreneurship” and “entrepreneurs” as a fundamental factor of production in the production process. Historically, activities aimed at improving enterprise culture based on the development policies of countries have begun to gain importance in order to reach goals targeted in market economies. In this regard, Japan and South Korea experiences are emerging as remarkable examples.

Even if these countries have started to go through development process late, they have made progress, improving entrepreneurship culture by way of cooperations in different fields under different corporate structures.

Consequently, the improvement process of the countries aforesaid, can be qualified as “entrepreneurship based on team formation”. This process has started to manifest itself in developing countries, in which Turkey ranked, in connection with that of globalization too.

In the open economies, in the face of vitality of scale-up with enterprises owing to global competition, it has been expected that entrepreneurs operating in different fields of activity or in the same field, will have joined forces with each other, whereby competitive capacity of the country would be likely to grow stronger. Thus, in this paper the development of corporate structure of Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları A.S. (KUYAS) being epitomic for that process, has been handled as case study.

There is a notion relevant to developing countries, in which Turkey ranked, provided by the case of KUYAS. The first of these, bringing entrepreneurs close together to serve purpose of speeding accumulation of capital up, paves the way for processes such as incorporation and governance. Latter, it ensures participation of company's internal funds with saving function to capital accumulation process.

In other words, it ensures increase of national savings.

Within this scope, in this paper it was also put forth that corporate governance and improvement of corporate culture within companies would make a big contribution to accumulation of capital.

Keywords: *Corporate Governance, Building Cooperative, Corporate Culture*

1. GİRİŞ

Son yıllarda kurum kültürü, bilimsel ve akademik araştırmaların ilgisini çeken ortak konularından birisi olarak değerlendirilmektedir. Her kurumun kendi benzersiz kültürel kimliği olduğundan hareketle, amacımız yapı kooperatifleri özelinde kurumsallaşma sürecini ve kurum kültürünü incelemektir. Yapı kooperatiflerinin genel özellikleri açıklanarak, bu kooperatifler arasında özel konuma sahip olan Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.'nin (KUYAŞ) uluslararası standartlara göre kabul gören Kurum Kültürü Değerlendirme Ölçütleri (OCAI- the Organizational Culture Assessment Instrument) yardımıyla kurum kültürünün ölçümü yapılmaktadır.

Uygulamada yapı kooperatifleri iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki, konut yapı kooperatifleri ve ikincisi de işyeri yapı kooperatifleridir. Genel olarak, yapı kooperatiflerinin temel amacı, ortaklarının konut veya işyeri ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş olmalarıdır. Yapı kooperatifleri, kooperatifçiliğin evrensel ilkelerine uygun olarak birlikte iş görme, iş birliği ve dayanışma anlayışı çerçevesinde; insanların konut gereksinimlerini karşılamak üzere, olanaklarını kullanmak için kurulan bir kooperatif türü olarak tanımlanmaktadır¹.

Yapı kooperatiflerinin ana çalışma konusunu, konut ya da işyerlerinin yapım işleri oluşturmaktadır. Söz konusu yapı kooperatiflerinin yönetim kurulları, kooperatiflerinin ortak sayısını dikkate alarak yeterli büyüklükte arsa veya arazi temin etmek suretiyle, proje, ruhsat vb. işlemlerini doğrudan yapmakta veya hizmet alımı yoluyla yaptırmaktadırlar. Bununla birlikte, yapı kooperatifleri ortakların sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çeşitli amaçlara yönelik sosyal tesisleri de kurabilmektedirler².

Yapı kooperatiflerin tarihsel gelişimine bakıldığında, genel olarak

1) Fındıklı Remzi, "Konut Yılında Konut Kooperatifçiliğine Genel Bir Bakış", T.K.K. Karınca Dergisi, Ankara, 1987, s. 605, s. 18.

2) Mülayim, Ziya Gökalp. "Kooperatifçilik", Yetkin yayınları, Ankara, 2003

bireylerin veya kurumların finansman kısıtları nedeniyle tek başına yapamadıkları yapım işlerini dayanışma ile gerçekleştirme amacına yönelik oluştukları görülmektedir. Yapı kooperatifleri geçmişte olduğu gibi bugün için de farklı şekillerde ortaya çıkan ortaklık ve iş ilişkilerinin kaynağı olmakla birlikte varlığını sürdürmektedir. Bunun en önemli nedeni, bütün ülke ekonomileri için finansman ve tasarruf yetersizliğinin hala geçerli bir sorun olmasıdır.

Bu bağlamda yapı kooperatiflerinin işlevleri ve literatürdeki gelişmelere göre KUYAŞ Türkiye’de önemli bir örnek olarak görülmektedir.

Bundan dolayı KUYAŞ gerek girişimciliği ve gerekse büyüme hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyetleri ile örnek bir kooperatifçilik uygulamasına sahip olması bağlamında bu çalışmada ele alınmaktadır. Özellikle KUYAŞ’ın iş yapma potansiyelini ve ortak değerlerini yansıtan kurum kültürünün temel göstergeleri araştırılmıştır.

2. BİR YAPI KOOPERATİFİ OLARAK KUYAŞ

KUYAŞ’ın başarılarla dolu olan geçmişi, Kapalıçarşı’da 600 yıl önce başlayan kıymetli maden ticaretini yapan kuyumculuk sektörü mensubu üyelerine dayanmaktadır.

Kuyumcukent; sektör mensuplarının, kuyumculuk sektörünün alt yapısını iyileştirmek, geliştirmek, insan sağlığını göz ardı etmeden takı imalatı üretim alanları oluşturmak düşüncesinden hareketle; 1988 yılında Sınırlı Sorumlu İstanbul Kuyumcu Sanatkarları Toplu İş Yeri Yapı Kooperatifi olarak kurulmuştur³.

Daha sonra Yönetimin vizyonu çerçevesinde, gerekli ön hazırlıklar yapılarak kurumsallaşma sürecini başlatmak üzere S.S. Sorumlu İstanbul Kuyumcu Sanatkarları Toplu İş Yeri Yapı Kooperatifi 2005 yılında şirketleşerek Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları A.Ş. (KUYAŞ) kurulmuştur. Borsa İstanbul’da (BİST) mevcut piyasa koşullarında %100’ü halka açık tek “gayrimenkul yatırım şirketi” olma özelliğine

3) KUYAŞ web sitesi- www.kuyas.com.tr , Erişim Tarihi: 01.09.2017

sahip olan KUYAŞ hisseleri; 2012 yılında Serbest İşlem Platformu'nda (SİP), 2013 yılından itibaren ise 2. Ulusal Pazar'da işlem görmeye başlamıştır 4.

Sağında'nın (2016) kamuoyuna yaptığı bilgilendirme çerçevesinde, KUYAŞ'ın BİST'de işlem gören hisse senetleri arasında getiride 73. sırada ve 35 gayrimenkul şirketi arasında ise 3. sırada yer aldığı açıklanmıştır 5.

KUYAŞ kuruluşundan bu yana önemli projeleri ile kuyumculuk sektörünün gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur. “Değer Üretmek Bizim İşimiz” olarak belirlenen “motto” ile otuz yıldır çalışmalarını başarı ile sürdürmektedir. Şöyle ki, 550 Milyon Dolarlık yatırımla 550.000 m2'lik alanda 3.500 ünitenin faaliyet gösterdiği Kuyumcukent Kompleksi'ni gerçekleştirmiştir.

Kuyumcukent Kompleksi, İstanbul Atatürk havaalanına yakın bir konumda olup, satışların Kapalıçarşı'dan Kuyumcukent'e taşınması ile kuyumculuk sektöründe çalışan verimliliği ve üretim kalitesinde artış sağlanarak küresel rekabet açısından önemli bir ivme kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Metiner'in6 (2016) yaptığı açıklamaya göre; KUYAŞ'ın bu projesinin tamamlanması sonucunda kuyumculuk sektörü açısından katma değer artırıldığını ve günde 20.000 kişinin ziyaret ettiği ve 18.000 çalışanın bulunduğu bir platform aracılığıyla Türk kuyumculuk sektörünün dünyada ikinci sıraya yükseldiği ifade edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kooperatifleşme ile birlikte, ölçek ekonomisinden ortaya çıkan bir avantaj elde edilmiştir.

KUYAŞ'ın önemli projelerinden birisi de Kuyumcukent Kompleksi'nin hemen yanında inşa edilen ve Borsa İstanbul'a satılan “Borsa İstanbul Kıymetli Madenler ve Kıymetli Taşlar Piyasası Binası”dır.

4) KUYAŞ web sitesi- www.kuyas.com.tr , Erişim Tarihi: 01.09.2017

5) KUYAŞ Genel Müdürü

6) KUYAŞ Yönetim Kurulu Başkanı

Bu binanın özelliği, Türkiye'nin yurtdışında tutulan altınlarının ve Orta Doğu'daki değerli taşların depolanacağı bir alan olmasıdır. Böylece İstanbul'un "finans merkezi" olma projesine önemli bir katkı sağlayacak ve dünyadaki yatırımcılara alternatif yatırım araçlarının sunulabileceği kurumsal yapının temelleri oluşturulmuştur. Bu binanın hemen arkasında "Borsa Kule" yapılmaktadır.

Bu mimari projelerle KUYAŞ 2016 yılında Londra'da Avrupa Gayrimenkul Ödülleri (International Property Awards) En İyi Ofis Mimarisi dalında ödül almıştır ⁷.

Şirketin ana faaliyeti olan gayrimenkul geliştirmeye ilave olarak, Mart 2016'da yapılan Genel Kurulu'nda ana sözleşmede değişiklik yaparak alınan yetki çerçevesinde "Kuyumcukent Yönetim A.Ş." adı altında bir tesis yönetimi ve işletmesi şirketini de kurarak faaliyete başlamıştır.

Bu şirket ile KUYAŞ'ın ürettiği binaların işletmesini yapmanın yanı sıra, piyasadaki diğer markalı projelerin de işletmesini yapmayı planlamaktadır. Özellikle, KUYAŞ Yönetimi tarafından yapılan açıklamalarda Türkiye'de önümüzdeki yıllarda büyümesi beklenen tesis yönetimi pazarından büyük bir pay almayı hedeflediği beyan edilmiştir.

Benzer şekilde, KUYAŞ'ın büyüme planları arasında kendi öz alanı olan gayrimenkul geliştirmeye yakın olan alanlarda da yeni şirketler kurarak satış ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi de yer almaktadır. Burada hedeflenen, satış ve pazarlama alanında uzmanlaşan bir şirket aracılığı ile KUYAŞ'ın kendi ürettiği malları satma ve kiralamanın yanı sıra, diğer markalı projelerinde satış ve pazarlamasını üstlenmeyi hedeflediği ifade edilmiştir.

Bu ve buna benzer hedeflerin gerçekleştirilmesinde stratejik planlama, şirketin vizyon, misyon, hedef ve kurum kültürü temel belirleyenlerdir. Bu çerçevede aşağıdaki bölümlerde KUYAŞ'ın kurum kültürünün mevcut durumu ile gelecekte geliştirmek istediği alanların neler olduğu OCAI tekniği ile ölçülmüştür.

7) KUYAŞ web sitesi- www.kuyas.com.tr , Erişim Tarihi: 01.09.2017

3. KURUM KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

Kurum Kültürü Değerlendirme Ölçütleri'nin (OCAI- the Organizational Culture Assessment Instrument) amacı, kurum kültürünün uluslararası standartlara göre belirlenen altı temel boyutunu değerlendirmektir⁸. OCAI, literatürde Rakip Değerler Çerçevesi (Competing Values Framework- CVF) olarak bilinen teorik bir modele dayanmaktadır⁹. Rakip Değerler Çerçevesi yaklaşımı (CVF), insanların düşünceleri, değerleri ile bilgi işleme yöntemlerinin organize edilmesine yönelik sınıflama temelinde açıklamalar getirmiştir.

Literatürde bu yaklaşım esas alınarak yapılan çok sayıda eser bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak, Cooke ve Rousseau. (1988), Al-Khalifa ve Aspinwall (2001), Deshpande ve Farley (2004) Literatürde, benzer sınıflamaya dayalı ölçütler, Jung (1923), Myers ve Briggs (1962), McKenney ve Keen (1974), Mason ve Mitroff (1973) ve Mitroff ve Kilmann (1978) başta olmak üzere çeşitli psikologlar tarafından bağımsız olarak önerilmiştir.

Bu ölçütlerin tanımlanması sonucunda bir kurumun yapısal özellikleri ile kültürünü belirleyen iş süreçlerinin işleyişi hakkında bilgi edinmek mümkün olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, değerlendirme sonucunda elde edilen ölçütlere göre doğru veya yanlış kültür olmadığı gibi, bu ölçümde kullanılan ölçütler için doğru veya yanlış cevapları yoktur¹⁰.

Ek-1'de yer alan temel ölçütlerin listesi Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından kendi içinde kümelemelerin tanımlanıp tanımlanamayacağını belirlemek için analiz edilmiştir. Buradaki kümelemenin amacı, çok fazla sayıda olan ölçütler arasında "gösterge niteliği" taşıyanların belirlenmesi ve buna göre kurum kültürünün karakteristik özelliklerinin dört boyutlu olarak tanımlanmasını sağlayabilmektir. OCAI bu kriterlere bağlı

8) Cameron Kim S. ve Robert E. Quinn. 2006, ss. 24-25.

9) Cameron Kim S. ve Robert E. Quinn. 2006, ss. 30-33.

10) Cameron Kim S. ve Robert E. Quinn. 2006, s. 24.

olarak kurum kültürünün öne çıkan özelliklerini baskın karakterli olan boyutlarını ölçmeye yardımcı olmaktadır.

Kurum Kültürü Değerlendirme Ölçütü'nün farklı kurumlara uygulanması durumunda kuruma özgü farklı bir cevap seti ortaya çıkacaktır. Bunun anlamı, ankete verilen cevaplar ne kadar tutarlı ise, kurum kültürünün ölçütleri o kadar tutarlı sonuçlar verecektir.OCAI tekniğinde yer alan altı temel boyutun listesi Ek-1'de yer almaktadır. Her boyutta dört kriter bulunmaktadır. Bu kriterlerin tanımladığı her alternatifi incelenen kuruma ne ölçüde benzediğine bağlı olarak, bu dört alternatif arasında 100 puanın bölünmesi gereklidir.

İlgili kuruma en çok benzeyen kritere 100 üzerinden en yüksek puanlamanın yapılması önemlidir. Bu değerlendirmenin iki farklı zaman boyutunda uygulanması ve kurum kültürünün mevcut durum (bugün) ve önümüzdeki beş yıl içinde (hedeflenen) puanlaması yapılmalıdır. Buna göre birbirinden bağımsız iki farklı ölçüt elde edilmiş olacaktır. Buradan hareketle, kurum kültürünün değişmeye ve gelişmeye açık olan yönleri ortaya konmaktadır. Kurumun elde edilen ölçütlere bağlı olarak strateji geliştirmesi ve gelecekte ulaşmak istediği hedeflere yönelik değişim sürecini yönetmesi beklenmektedir. Bu açıdanOCAI tekniği, üst yönetim için güvenilir ve kabul görmüş bir karar alma aracı olarak değerlendirilebilir.

OCAI tekniğine göre kurum kültürünün kümelenmesi dört boyutta ele alınmaktadır. Bunlar özet olarak Ek 1 a ve b ile Ek 2'de açıklanmıştır. Kuruma özel olarak cevaplanan Ek-1'deki soru setinin sonucunda elde edilen ölçütlere göre Ek-2'de bulunan stratejilerin uygulanması gereklidir.OCAI tekniğinin ölçüm sonuçlarına bağlı olarak kurum kültüründe değişim alanlarının belirlenmesi ve buna yönelik iş planı oluşturulması gereklidir. Literatürde tavsiye edilen iş planı örneği aşağıdaki gibidir¹¹ :

1. Mevcut durum üzerine mutabakat sağlamak: Değişimi

11) Cameron Kim S. ve Robert E. Quinn. “ Diagnosing and Changing Organizational Culture- Based on the Competing Values Framework”. The Jossey-Bass Business & Management Series. John Wiley & Sons, Inc. 2006, ss.90-91

başlatmadan önce çalışanlar ile yapılacak mutabakatın temel ihtiyaçların ve önceliklerin doğru belirlenmesi açısından önemi ortaya konmaktadır.

2. Gelecekte hedeflenen durum için mutabakat sağlamak: Kurum kültüründeki değişim ve gelişim alanlarının çalışanlar tarafından sahiplenilmesi ve doğru anlaşılması sonuç almada önemli olmaktadır. Bu açıdan gelecekte hedeflenen durum ile ilgili olarak da mutabakat sağlanması tavsiye edilmektedir.

3. Değişimin ne anlama gelip gelmediğinin belirlenmesi: Çalışanların değişim ile ilgili yapılması gerekenler konusunda ortak akıl oluşturmaları ve bu doğrultuda çalışmasının desteklenmesi önem taşımaktadır.

4. Örnek vakaların tanımlanması: Çalışanların değişim alanlarını içselleştirebilmesi için örnek vakalara dayalı çalışma yapılması ve sonuçlarının paylaşılması iyi uygulama örneği olarak ifade edilmektedir.

5. Stratejik eylem planı oluşturulması: Kurumun stratejisi ile uyumlu stratejik eylem planlarının aşamalı olarak tanımlanması ve buna uygun alt yapının kurulması sağlanmalıdır.

6. Uygulama planı oluşturulması gerekmektedir. Sorumlulukların net olarak tanımlandığı ve tahmini tamamlanma sürelerinin belirlendiği uygulama planı da başarılı sonuç almak için temel gereklilik olarak ifade edilmektedir.

4. VERİLER VE AMPİRİK UYGULAMA

Bu çalışmada yer alan ampirik uygulama iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki; KUYAŞ'ın kurum kültürünün ve kurumsal işleyişinin analizin yapıldığı OCAI tekniğine göre uygulanan anket verileri kullanılarak kurum kültürünün belirleyicileri ölçülmüştür. Ankete KUYAŞ Yönetim Kurulu dahil olmak üzere, her kademe ve her bölümde görev yapan tüm personeli katılım sağlamıştır ¹².

Anketin uygulanmasında katılımcıların kurumsal hiyerarşideki

12) Bu yönüyle KUYAŞ Yönetim Kurulu tüm çalışanlara örnek davranışı ile rol model olmuştur. Bundan dolayı KUYAŞ Yönetim Kurulu başta olmak üzere tüm personeline aktif katılımları için teşekkürlerimizi sunarız

yeri, görev pozisyonu ve/veya unvanları dikkate alınmamaktadır.

Diğer bir deyişle, KUYAŞ'ın kurum kültürünün ölçümünde tüm şirket çalışanlarının ortak bakış açısına dayanan bütüncül bir yaklaşımla anket verileri ele alınmaktadır.

İkinci aşamada ise; OCAI tekniğini esas alan anket verileri analiz edilerek elde edilen sonuçlar altı boyutlu olarak tablo haline getirilmiştir.

KUYAŞ'ın kurum kültürünün ölçümü sonucunda OCAI tekniği kapsamında önerilen altı boyut çerçevesinde Tablo 1-2-3-4-5 ve 6'da yorumlanmıştır.

Aynı zamanda ölçümlerin her bir boyut için örümcek ağı grafik gösterimleri Şekil 1-2-3-4-5 ve 6'da sırasıyla belirtilmiştir.

4.1. Birinci Boyut: Karakteristik Özelliklerin Yorumu

KUYAŞ'ın karakteristik özelliğinde baskın unsur olan ailelerinin bir parçası gibi olması yerine, kurumsal standartların ve prosedürlerin temel yol gösterici olacağı bir yapıya geçişin gerekliliği Tablo 1'de sayısal ve Şekil 1'de görsel olarak ortaya konmaktadır.

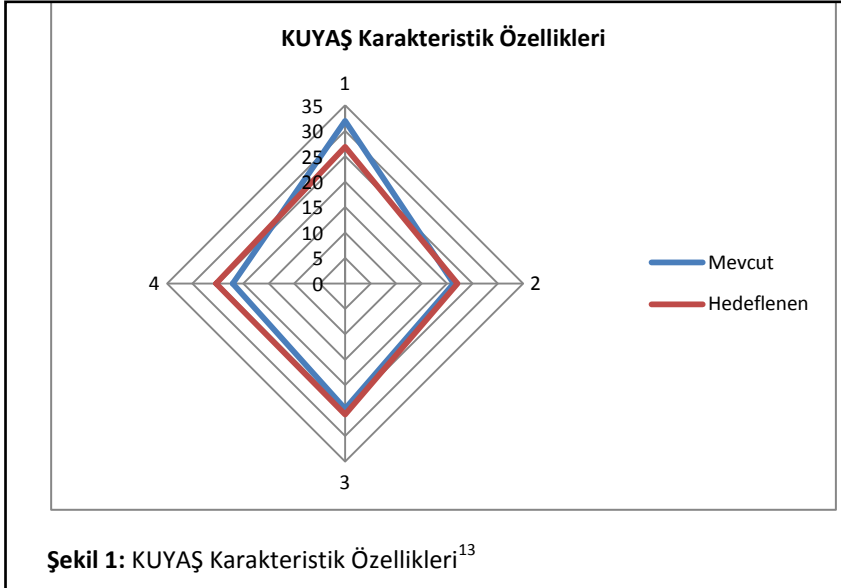
Şirketin mevcut durumu ile hedeflenen durumu kıyaslandığında sonuç odaklı ve dinamik yapıda bir eğilim göstermeye aynen devam etmesinin yeterli olacağı vurgulanırken, profesyonel yönetim tekniklerinin gereklilik olduğu ifade edilmektedir.

Ölçek büyüdükçe profesyonel yönetimin bir ihtiyaç olması, literatür ile uyumlu bir beklentidir.

Tablo 1. KUYAŞ Karakteristik Özellikleri

Kriterler	Mevcut Durum	Hedeflenen Durum	Skor	Strateji
Kurumun genel yapısı çok insancıldır ve çalışanlar için bu kurum sanki kendi ailelerinin bir parçası gibidir. Çalışanlar bu kurumda adeta kendini bulur aralarındaki ortak noktalar ve paylaşımlar oldukça fazladır.	32	27	-5	Azaltma
Kurum çok dinamik ve girişimciliğin öne çıktığı bir yapıdadır. Çalışanlar bu ortamda risk almaya isteklidir ve gerektiğinde risk almaktan çekinmezler.	21	22	1	Artırma
Kurum genel olarak "sonuç odaklı" bir yapıdadır. En önemlisi işlerin zamanında tamamlanmasıdır. Çalışanlar bu nedenle çok rekabetçi ve aynı zamanda "başarıya odaklı" olarak çalışmaktadır.	25	26	1	Artırma
Kurumun gelişmiş bir kurumsal organizasyon yapısı ve kontrol noktaları vardır. Kurumsal standartlar ve prosedürler çalışanlar için temel yol göstericidir.	22	25	3	Artırma

Şekil 1: KUYAŞ Karakteristik Özellikleri



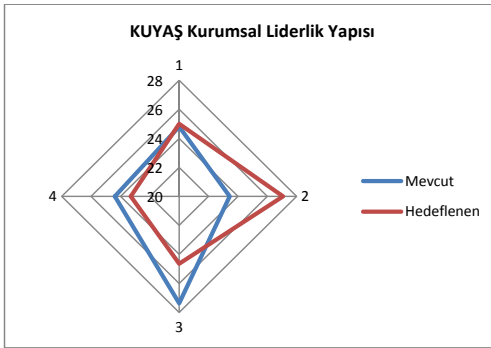
13) Şekil 1, 2, 3, 4, 5 ve 6'da belirtilen örümcek grafiğinin dört boyutunun OCAI tekniğine göre anlamı sırasıyla şu şekilde ifade edilmektedir: 1: Klan Kültürü, 2: Adhokrasi Kültürü, 3: Hiyerarşi Kültürü, 4: Piyasa Kültürü. Açıklamaları ise Ek 1-a'da yer almaktadır.

4.2. İkinci Boyut: Kurumsal Liderlik Yapısının Yorumu

KUYAŞ'ın kurumsal liderlik yapısı Tablo 2'de sayısal ve Şekil 2'de görsel olarak gösterilmiştir. Buna göre, KUYAŞ'ın sürekli büyüme eğiliminde olduğu dikkate alındığında çalışanlar, bu stratejik hedeflere bağlı olarak daha fazla yenilik, girişimcilik ve beraberinde risk almayı gerekli görmektedir. Liderlik yapısının büyüme hedefleri ile uyumlu bir şekilde değişim göstermesi gerekliliği ifade edilmektedir. Bununla birlikte mevcut yapıda olan ve gelecekte de aynen devam etmesi istenen kurumsal liderlik özellikleri ise, yol gösterici, destekleyici ve hoşgörülü yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2. KUYAŞ Kurumsal Liderlik Yapısı

Kriterler	Mevcut Durum	Hedeflenen Durum	Skor	Strateji
Kurumun liderlik yapısı, genel olarak çalışanların hayatını kolaylaştıran, yol gösterici ve destekleyici bir yaklaşıma sahiptir.	25	25	0	Aynı Kalmalı
Kurumun liderlik yapısı, genel olarak girişimciliği, yenilikçiliği veya risk almayı destekleyici bir yaklaşıma sahiptir.	23	27	4	Artırma
Kurumun liderlik yapısı, genel olarak pratik, atılgan ve sonuç odaklı bir yaklaşıma sahiptir.	28	25	-3	Azaltma
Kurumun liderlik yapısı, genel olarak koordinasyona, dengeli ve hoşgörülü bir şekilde verimliliği sağlamaya yönelik bir yaklaşıma sahiptir.	24	23	-1	Azaltma



Şekil 2: KUYAŞ Kurumsal Liderlik Yapısı

4.3. Üçüncü Boyut: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yorumu

KUYAŞ'ın insan kaynakları yönetimindeki durumu Tablo 3'de sayısal ve Şekil 3'de de görsel olarak ifade edilmektedir.

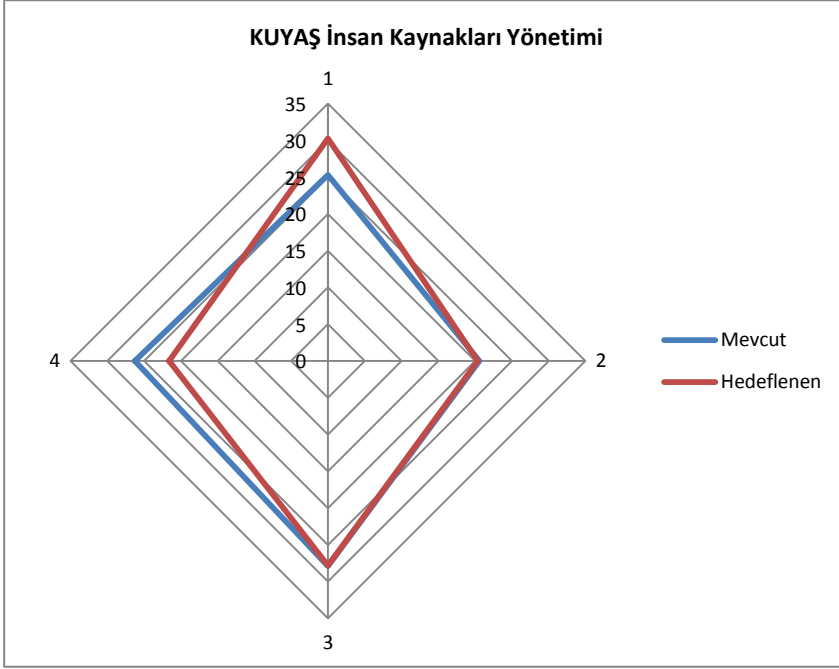
Buna göre KUYAŞ çalışanları insan kaynakları sürecinde ilişki yönetimine ağırlık verilmesi yerine, birimler arası koordinasyon, paylaşım ve katılımcılığa dayalı bir yaklaşıma geçişin temel bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durum rekabet ortamında ölçek büyüklüğü arttıkça ortaya çıkan bir gereksinim şeklinde değerlendirilebilir.

Bununla birlikte, mevcut yapıda olan ve gelecekte de aynen devam etmesi doğru bulunan unsurlar ise yenilikçilik, rekabetçilik ve yüksek hedef gerçekleştirme beklentisidir.

Tablo 3. KUYAŞ İnsan Kaynakları Yönetimi

Kriterler	Mevcut Durum	Hedeflenen Durum	Skor	Strateji
Kurumun yönetim tarzı genel olarak takım çalışmasına önem veren , uzlaşmacı ve paylaşımcı katılımcılığa dayalı bir yapıya sahiptir.	25	30	5	Artırma
Kurumun yönetim tarzı genel olarak bireysel risk almayı destekleyen, yenilikçi, özgürlükçü ve kuruma özgü bir yapıya sahiptir.	21	21	0	Aynı Kalmalı
Kurumun yönetim tarzı genel olarak, rekabetçi , başarı odaklı ve yüksek hedef gerçekleştirme beklentisine dayalı bir yapıya sahiptir.	28	28	0	Aynı Kalmalı
Kurumun yönetim tarzı genel olarak, çalışanların güvenliği, rahatlığı ve ilişkilerin istikrarına önem veren belirsizlikleri gidermeye yönelik bir yapıya sahiptir.	26	21	-5	Azaltma



Şekil 3: KUYAŞ İnsan Kaynakları Yönetimi

4.4. Dördüncü Boyut: Kurumsal Birleştirici Unsurun Yorumu

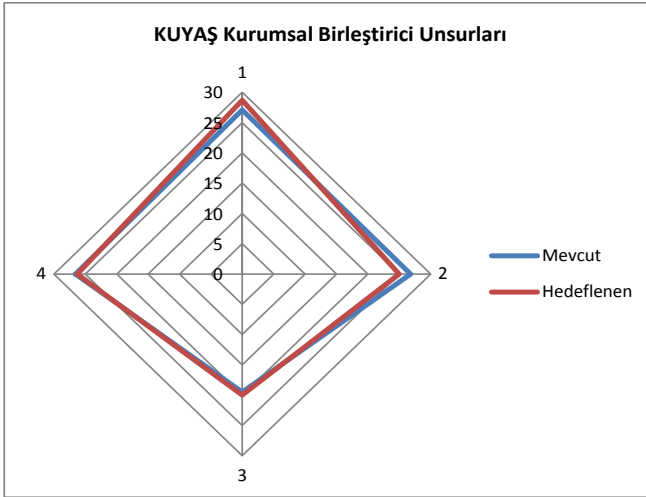
Kurumsal birleştirici unsurlara ilişkin ölçüm sonuçları ve görsel olarak gösterimi sırasıyla Tablo 4 ve Şekil 4’de belirtilmektedir.

KUYAŞ’ın stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kuruma bağlılık ve karşılıklı güven unsurlarının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumun fark yaratmaya dönük yaklaşımlardan daha çok, kurumsal politikalara ve iş kurallarına uyumun devamlılığı yeterli görülmektedir.

Tablo 4. KUYAŞ Kurumsal Birleştirici Unsurları

Kriterler	Mevcut Durum	Hedeflenen Durum	Skor	Strateji
Kuruma bağlılık yüksek düzeyde olup genel olarak karşılıklı güven ve bağlılık, kurumsal birleştirici unsurların temelidir.	27	29	2	Artırma
Kurumda yenilikçiliğe ve kişisel gelişime önem verilmekte olup, genel olarak fark yaratmaya yönelik yaklaşımlar kurumsal birleştirici unsurların temelidir.	27	25	-2	Azaltma
Kurumda başarıya ve hedefe ulaşmaya yönelik yaklaşımlar kurumsal birleştirici unsurların temelidir.	20	20	0	Aynı Kalmalı
Kurumun sahip olduğu yazılı politika, prosedür ve iş kuralları standartları oluşturur ve kurumsal faaliyetlerin düzgün işleyişinin sağlanmasına önem verilmesi kurumsal birleştirici unsurların temelidir.	27	27	0	Aynı Kalmalı



Şekil 4: KUYAŞ Kurumsal Birleştirici Unsurları

4.5. Beşinci Boyut: Kurumsal Stratejinin Yorumu

Kurumsal strateji ile ilgili elde edilen ölçüm sonuçları ile grafik gösterimi sırasıyla Tablo 5 ve Şekil 5’de gösterilmektedir.

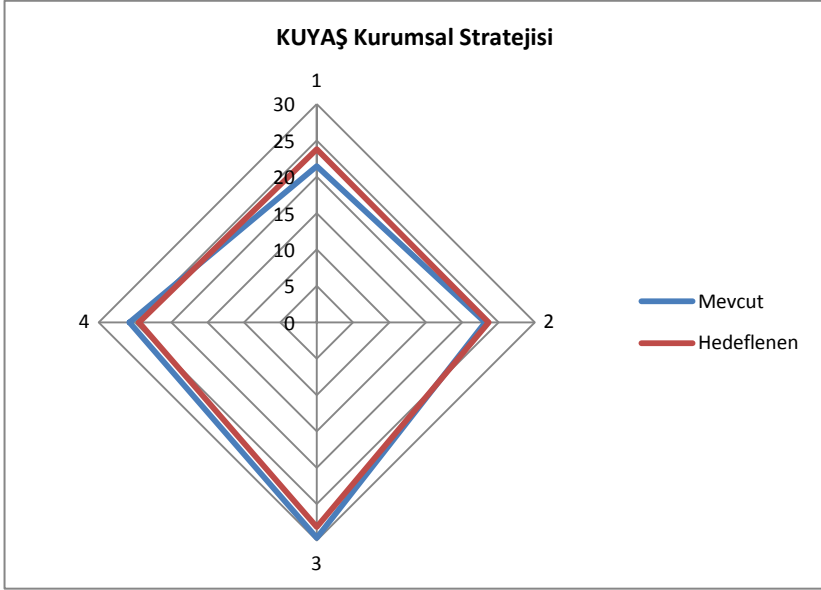
KUYAŞ’ın kurumsal stratejilerini gerçekleştirmesinin en temel yolunun kişisel gelişimi destekleyen yüksek güven düzeyine, açıklığa ve aktif katılımcılığa dayalı bir işleyiş şeklinde ifade edilmektedir.

KUYAŞ tarafından önemsenen ve öncelik verilmesi beklenen bu strateji, özellikle büyüme trendinde olan KUYAŞ’ın insan kaynakları yönetimi boyutunda ortaya konan gereksinimler ile uyumlu olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte KUYAŞ’ın stratejisinde temel olan istikrar, verimlilik, rekabetçi ve yenilikçiliğin gelecekte de aynı şekilde devamlılığının sağlanması yeterli görülmektedir.

Tablo 5. KUYAŞ Kurumsal Stratejisi

Kriterler	Mevcut Durum	Hedeflenen Durum	Skor	Strateji
Kurumun temel stratejisi kişisel gelişime dayalı olup, yüksek güven düzeyi, açıklık ve katılımcılığın sağlanmasına önem vermektedir.	21	24	3	Artırma
Kurum yeni kaynaklar edinilmesini ve rekabetçi yaklaşımların yenilikleri fırsata dönüştürmek için kullanılmasına ve değer oluşturulmasına önem vermektedir.	23	23	0	Aynı Kalmalı
Kurum rekabetçi yaklaşımları ve başarıyı önemsemekte olup, piyasada hedef gerçekleştirmeye ve başarıya ulaşmaya önem vermektedir.	30	29	-1	Azaltma
Kurum genel olarak faaliyetlerinde istikrarı ve sürekliliği önemsemekte olup, verimlilik, kontrol ve faaliyetlerin sağlıklı ve düzgün bir şekilde yürütülmesine önem vermektedir.	26	25	-1	Azaltma



Şekil 5: KUYAŞ Kurumsal Stratejisi

4.6. Altıncı Boyut: Başarı Kriterlerinin Yorumu

KUYAŞ için başarının takım çalışmasına dayalı olması gerekliliği açık olarak vurgulanmaktadır.

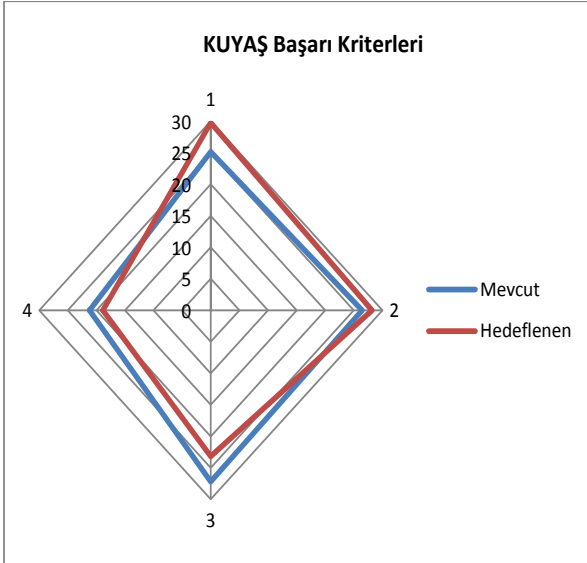
Kurum kültürü ölçütleri arasında önemli bir yere sahip olan başarı kriterleri boyutunda elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sayısal olarak ve Şekil 6'da görsel olarak ifade edilmektedir.

Bu açıdan KUYAŞ'ın başarı kriterleri arasında kurum sadakati ve liyakat önemlidir. Kazancı ön plana çıkaran yaklaşımlardan kaçınılması ve kurumsal projelere öncelik verilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Başarının sadece maliyet kontrolü ve düşük maliyetle proje üretmek olmaması gerektiğine inanılmaktadır. Bu yaklaşım başarıların devamlılığının ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleyici niteliktedir.

Tablo 6. KUYAŞ Başarı Kriterleri

Kriterler	Mevcut Durum	Hedeflenen Durum	Skor	Strateji
Kurumsal başarının göstergesi olarak çalışanların kişisel gelişimi, takım çalışması, çalışanların sadakati ve liyakat ön plandadır.	25	30	5	Artırma
Kurumsal başarının göstergesi olarak en yeni ve özgün projelerin olması ve piyasada yenilikçi ve kurumsal projeleriyle lider konumda olması ön plandadır.	26	28	2	Artırma
Kurumsal başarının göstergesi olarak rekabetçi piyasa liderliği ve kazançlı olma ön plandadır.	27	23	-4	Azaltma
Kurumsal başarının göstergesi olarak etkinlik, verimlilik ve düşük maliyete dayalı proje üretimi olması ön plandadır.	21	19	-2	Azaltma



Şekil 6: KUYAŞ Başarı Kriterleri

Sonuç olarak; OCAI tekniğinde yer alan ve yukarıda açıklanan altı boyutun ölçüm sonuçlarına çerçevesinde KUYAŞ'ın esnekliği ve ihtiyatlılığı yansıtan bir kurum kültürü yaklaşımından, istikrar ve kontrolü ön planda tutan dışsal gelişmelere dönük Piyasa kültürüne yönelik değişim sürecinde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Genel olarak OCAI tekniğinde ifade edilen, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan değerler kurum kültürünü oluşturmaktadır.

Bu ortak değerlerle birlikte geleceğe yönelik iş planlarının oluşturulmasında vurgulanan işlemler ve gelecekteki durumlara karşı mutabakatların oluşturulması, iş süreçlerine dayalı değişimlerin tanımlanması gerekliliği ile örnek olaylardan yola çıkarak geleceğe dönük kararlar ile stratejik eylem planı oluşturulmasını kapsayan faaliyetler; kurumsal yönetim ve kurum kültürü ile kurumun sürekliliğine bağlı bir yapının oluştuğunu göstermektedir.

KUYAŞ'ın paydaşları ile birlikte oluşturduğu kurumsal yapı ve kurum kültürü, tarihsel süreçte kooperatiflerin ortaya çıkışı ve genel olarak iktisadi işlevleriyle ilişkili literatürdeki örneklerle benzerlik göstermektedir. Literatürdeki kooperatif örnekleri dikkate alındığında, KUYAŞ'ı diğerlerinden farklı kılan en önemli özelliği, Sermaye Piyasası aracılığıyla halka açılmış olmasıdır.

Bu açıdan KUYAŞ, Türkiye'deki başarılı kooperatifçilik uygulamasına en önemli örnektir. Hisseleri Sermaye Piyasasında işlem gören ve bunun ötesinde %100 halka açıklık oranıyla bu farklılık “tek” örneğe dönüşmektedir.

KUYAŞ'ın hisselerinin Sermaye Piyasasında işlem görmesine bağlı olarak organizasyon yapısı kurumsal yönetim ilkeleri ile uluslararası standartlara göre oluşturulmuştur. Bu çerçevede KUYAŞ'ın Türkiye için tek ve önemli bir örnek olduğundan hareketle, bu çalışmada kurum kültürü ile kurumsal işleyişi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. OCAI tekniğinin kurum kültürü ölçüm sonuçlarına göre KUYAŞ'ta kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bir kurumsal yapının oluşturulduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, KUYAŞ'ın stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda geleceğe dönük beklenti ve ihtiyaçlar arasında öne çıkan unsurlar OCAI tekniğinde yer alan altı boyut kapsamında ortaya konmuştur. Burada önemli olan nokta, yakın gelecekte işletmelerin kurumsal yapısını etkileyecek ve belirleyecek değişkenlerden birisi teknolojidir. Bu açıdan KUYAŞ'ın bu alanda hedeflerinin ve yatırımlarının olması, Türkiye'de kendine özgü bir iş modelinin olmasına yol açacaktır. Bundan dolayı KUYAŞ, Türkiye'de teşvik ve destek politikaları oluşturulurken dikkate alınması gereken ve bu yönde incelenmesi gereken örnek bir kooperatifçilik uygulamasına sahiptir.

KAYNAKÇA

Al-Khalifa, K. N. and E. M. Aspinwall. (2001). Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.

Cameron Kim S. ve Robert E. Quinn. (2006).” Diagnosing and Changing Organizational Culture- Based on the Competing Values Framework”. The Jossey-Bass Business & Management Series. John Wiley & Sons, Inc.

Cooke, R. and D. Rousseau. (1988). “Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture”. *Group and Organizational Studies*, 13, 245-273.

Deshpande, R. and J. U. Farley. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 12(1), 3-22.

Fındıklı Remzi, (1987) “Konut Yılında Konut Kooperatifçiliğine Genel Bir Bakış”, T.K.K. Karınca Dergisi, Ankara.

Jung, Carl G. (1923).”Psychological Types”. London: Routledge.

International Cooperative Alliance (2012), History of the co-operative movement [webpage], Retrieved from <http://2012.coop/en/what-co-op/history-co-operative-movement>

Kalmi, P (2007), The disappearance of co-operatives from economics textbooks, Cambridge Journal of Economics 2007, 31, pp. 625–47.

KUYAŞ, www.kuyas.com.tr

Masanell ve Ricart (2009), From Strategy to Business Models and to Tactics, Working Paper, 10-036, Harward Business School, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>

Mason, Robert O., and Mitroff, Ian I. (1973) “A Program of Research in Management.” Management Science, , 19, 475–487.

McKenney, James L., and Keen, Peter G. W. (1974) “How Managers’ Minds Work.” Harvard Business Review, May-June 1974, pp. 79–90.

Mitroff, Ian I., and Kilmann, Ralph H. (1975) “Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving.” Management Review, , 64, 18–28.

Myers, Isabel B. and Briggs, Katherine C. (1962) “The Myers-Briggs Type Indicator”. Princeton, N.J.: Educational Testing Service.

Mercieca, S., Schaeck, K. And Wolfe S. (2007), Small European Banks: Benefits from Diversification?, Journal of Banking and Finance, 31, pp. 1975-98.

Mülayım, Ziya Gökalp. (2003) “ Kooperatifçilik”, Yetkin yayınları, Ankara.

Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29(3), 363-377.

Ek-1: Kurum Kültürü Profili ve Anket Değerlendirme Ölçütleri

a- Kurum Kültürü Profili

Esneklik ve İhtiyatlılık			
İçsel Perspektif ve Bütünleşme	Klan Kültürü Operasyonel işleyişte esnekliğe, insana önem verilir ve müşterilere karşı hassasiyetle yaklaşılır.	Adhokrasi Kültürü Operasyonel işleyiş dışsal gelişmelere bağlı olarak konumlandırılır ve oldukça esnek ve bireyselliğin ön planda olduğu kurum kültürüne sahiptir.	Dışsal Perspektif ve Farklılaşma
	Hiyerarşi Kültürü Operasyonel işleyişte içsel konulara odaklanılır ve istikrar ile kontrolün ön planda olduğu bir kurum kültürüne sahiptir.	Piyasa Kültürü Operasyonel işleyişte dışsal gelişmelere bağlı olarak konumlanır ve istikrar ile kontrole önem veren kurum kültürüne sahiptir.	
	İstikrar ve Kontrol		

b. OCAI Anket Soruları

1. Kurumu Diğer Kurumlardan Ayıran Karakteristik Özellikleri		Mevcut Durum	Hedeflenen Durum
A	Kurumun genel yapısı çok insancıldır ve çalışanlar için bu kurum sanki kendi ailelerinin bir parçası gibidir. Çalışanlar bu kurumda adeta kendini bulur aralarındaki ortak noktalar ve paylaşımlar oldukça fazladır.		
B	Kurum çok dinamik ve girişimciliğin öne çıktığı bir yapıdadır. Çalışanlar bu ortamda risk almaya isteklidir ve gerektiğinde risk almaktan çekinmezler.		
C	Kurum genel olarak "sonuç odaklı" bir yapıdadır. En önemlisi işlerin zamanında tamamlanmasıdır. Çalışanlar bu nedenle çok rekabetçi ve aynı zamanda "başarıya odaklı" olarak çalışmaktadır.		
D	Kurumun gelişmiş bir kurumsal organizasyon yapısı ve kontrol noktaları vardır. Kurumsal standartlar ve prosedürler çalışanlar için temel yol göstericidir.		
Toplam		100	100

4. Kurumsal Birleştirici Unsur		Mevcut Durum	Hedeflenen Durum
A	Kuruma bağlılık yüksek düzeyde olup genel olarak karşılıklı güven ve bağlılık, kurumsal birleştirici unsurların temelidir.		
B	Kurumda yenilikçiliğe ve kişisel gelişime önem verilmekte olup, genel olarak fark yaratmaya yönelik yaklaşımlar kurumsal birleştirici unsurların temelidir.		
C	Kurumda başarıya ve hedefe ulaşmaya yönelik yaklaşımlar kurumsal birleştirici unsurların temelidir.		
D	Kurumun sahip olduğu yazılı politika, prosedür ve iş kuralları standartları oluşturur ve kurumsal faaliyetlerin düzgün işleyişinin sağlanmasına önem verilmesi kurumsal birleştirici unsurların temelidir.		
Toplam		100	100

5. Kurumsal Strateji		Mevcut Durum	Hedeflenen Durum
A	Kurumun temel stratejisi kişisel gelişime dayalı olup, yüksek güven düzeyi, açıklık ve katılımcılığın sağlanmasına önem vermektedir.		
B	Kurum yeni kaynaklar edinilmesini ve rekabetçi yaklaşımların yenilikleri fırsata dönüştürmek için kullanılmasına ve değer oluşturulmasına önem vermektedir.		
C	Kurum rekabetçi yaklaşımları ve başarıyı önemsemekte olup, piyasada hedef gerçekleştirmeye ve başarıya ulaşmaya önem vermektedir.		
D	Kurum genel olarak faaliyetlerinde istikrarı ve sürekliliği önemsemekte olup, verimlilik, kontrol ve faaliyetlerin sağlıklı ve düzgün bir şekilde yürütülmesine önem vermektedir.		
Toplam		100	100

6. Başarı Kriterleri		Mevcut Durum	Hedeflenen Durum
A	Kurumsal başarının göstergesi olarak çalışanların kişisel gelişimi, takım çalışması, çalışanların sadakati ve liyakat ön plandadır.		
B	Kurumsal başarının göstergesi olarak en yeni ve özgün projelerin olması ve piyasada yenilikçi ve kurumsal projeleriyle lider konumda olması ön plandadır.		
C	Kurumsal başarının göstergesi olarak rekabetçi piyasa liderliği ve kazançlı olma ön plandadır.		
D	Kurumsal başarının göstergesi olarak etkinlik, verimlilik ve düşük maliyete dayalı proje üretimi olması ön plandadır.		
Toplam		100	100

Ek 2: Kurum Kültürü Ölçütlerine Göre Strateji Belirleme

Esneklik ve İhtiyatlılık			
İçsel Perspektif ve Bütünleşme	Klan Kültürü Klan Kültürünün Artırmanın Anlamı: Çalışanlara daha fazla yetkilendirme Daha fazla katılım ve paylaşım Daha fazla birimler arası takım çalışması Daha fazla yatay iletişim Daha fazla çalışanlara önem veren ortam Çalışanların daha fazla takdir edilmesi Klan Kültürünü Artırmak Aşağıdaki Anlama Gelmez: İyilik kültürü Standart ve titizlik eksikliği Zor kararlardan kaçınma Serbest bırakma Vasatlığa hoşgörü	Adhokrazi Kültürü Adhokrazi Kültürünün Artırmanın Anlamı: Daha fazla çalışan önerilerine yer verme Daha fazla süreç iyileştirme ve yenilik Daha fazla düşünerek alınan riskler İlk defa karşılaşılan hatalara daha fazla tolerans Daha fazla müşteri isteklerini dinleme Adhokrazi Kültürünün Artırılması Aşağıdaki Anlama Gelmez: Herkes kendi başınadır Hataların örtülmesi ve görmezden gelinmesi Düşünmeden risk alma Gözümüzü odaklanılan hedeflerden uzaklaştırma En yeni ve moda olan konulara para harcamak Koordinasyonsuzluk ve bilgi paylaşmama	Dışsal Perspektif ve Farklılaşma
	Hiyerarşi Kültürü Hiyerarşi Kültürünün Azaltılmasının Anlamı: Karar alma süreçlerinde daha az resmi imza prosedürü Daha fazla merkezi olmayan karar alma mekanizması Daha az engelleme ve yasaklama Daha az mikro yönetim Daha fazla yaratıcı fikirlerin denenmesi Bürokrasi ve kağıt üstündeki işlemleri ortadan kaldırma Hiyerarşi Kültürünün Azaltılması Aşağıdaki Anlama Gelmez: Ölçüm eksikliği Çalışanların hesap verebilirliğinin kaldırılması Kurallara uyulmaması Performansın takip edilmemesi Değişimin desteklenmemesi	Piyasa Kültürü Piyasa Kültürünün Azaltılmasının Anlamı: Mükemmelliğin sağlanması için sürekli çalışma Birinci sınıf kurum yapısı Hedef gerçekleştirme Çalışanların enerji dolu ve dinamik olması Hedeflerle ilgili daha az miyop düşünce yapısı Daha az cezalandırmaya dayalı çalışma ortamı Piyasa Kültürünü Azaltmak Aşağıdaki Anlama Gelmez: Performans için daha az baskı Müşterileri dinlemeyi bırakma İş bitirme zamanlarına uymama Kalite standartlarında düşme Daha az rekabetçilik	
	İstikrar ve Kontrol		