

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA
DÜZEYİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Burcu Şefika ÖZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2007

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA
DÜZEYİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Burcu Şefika ÖZER

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2007

• Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR
(Üye)

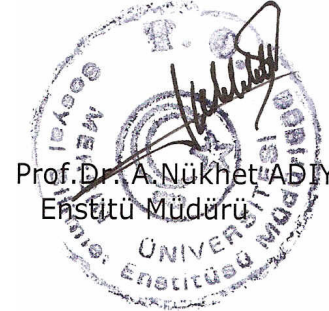


Yrd. Doç. Dr. Cemile ÇELİK
(Üye)



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.



Prof. Dr. A. Nükhet ADIYEKE
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

KOBİ'lerde en temel problemleri yaratan ve üzerinde yeterince durulmayan konu "KOBİ'lerin kurumsallaşması" olmaktadır. KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını sağlamak, bu işletmelerin sistemli bir yapıya dönüşmesini sağlamakla gerçekleşebilir. KOBİ'lerin daha çok aile işletmesi niteliği taşıdıkları düşünüldüğünde, bu sistemli yapıyı kurmak daha da önem arz etmekte ancak bir o kadar da güç olmaktadır.

Kurumsallaşmanın en önemli boyutu, işletme içindeki her ilişki, iş ve faaliyetlerin kurallı hale getirilmesidir. İşletmeler ancak bu şekilde örgütsel devamlılıklarını sağlayabilecek nesilden nesile aktarılacaklardır. Bu çalışmada da amaçlanan, Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma konusundaki durumlarını değerlendirmektir.

Tezin hazırlanması sürecinde, görüş ve önerileri ile katkı sağlayan danışman hocalarım, merhum Sayın Prof. Dr. Tayfur ÖZŞEN'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI'ya, beni yönlendiren ve desteklerini esirgemeyen hocalarım, Prof. Dr. Celil ÇAKICI'ya, Doç. Dr. Mehmet İsmail YAĞCI'ya, Öğr. Gör. Gülhan OREKİCİ'ye, Yrd.Doç.Dr. Cemile ÇELİK'e, Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR'a, Doç.Dr. Ayşe ŞAHİN'e, Dr. Mehmet Nasih TAĞ' a, maddi desteklerinden ötürü Bilimsel Araştırma Projeleri birimine, beni bu süreçte yalnız bırakmayan, yakın arkadaşım Gonca UÇAR'a, Arş. Gör. Tülin TUNÇ'a, diğer asistan arkadaşlarıma ve aileme en derin saygılarımla teşekkürlerimi arz ederim.

Burcu Şefika ÖZER

ÖZET

Bu araştırmada, KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyi, kurumsallaşma algısı, kurumsallaşma yolundaki kısıtlar ve sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. KOBİ'ler için kurumsallaşmanın önünü açabilecek uygulanabilir öneriler geliştirmek ve bu bilgileri KOBİ sahipleriyle paylaşmak araştırmadan beklenen faydalardır.

Bu sonuca ulaşabilmek için, literatür taramasına dayanan kuramsal bir ereve çizilmiş ve Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsallaşma konusunda bir durum saptaması yapmak üzere anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada, KOBİ sahip/yöneticilerinin işletmelerini kurallı bir yapıya dönüştürme çabalarının olduğunu ancak aile ilişkilerini kurumsallaştırma konusunda gelenekselliği devam ettirdikleri bulgulanmıştır. "Uzman yönetici çalıştıracak finansal güce sahip olmamak" ve "bilgi eksikliği", kurumsallaşma konusunda en önemli engeller olarak ortaya çıkmıştır.

KOBİ sahip ve yöneticilerine özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması konusunda, aile işletmesi anayasası hazırlama, yönetim kurulu ve aile meclisi oluşturma ve devir planlaması yapmaları önerilmektedir. Kurumsallaşmasını başarıyla tamamlamış işletmelerle kıyaslamaya gitmeleri ve bu konuda danışmanlık hizmeti almaları salık verilmektedir.

Anahtar kelimeler: KOBİ'ler, kurumsallaşma, aile işletmeleri

ABSTRACT

In this research, the level of the institutionalization, institutionalization perception, constraints and problems for institutionalization in SMEs were tried to be determined. For SMEs, improving applicable proposals which may provide opportunities for them to make progress and sharing these proposals with owners of SMEs are the benefits that are anticipated from this study.

To reach this conclusion, a theoretical framework leaning revision of literatures was made and to make a situation analysis about institutionalization in SMEs manifesting activity in Mersin, the method of questionnaire was applied.

In the research, the fact that the owners or managers of SMEs make efforts to turn their firms into the firms which have rules but about institutionalization of family relationships, that they continue a traditional management was found. Not having a financial power to employ professional managers in their firms and lack of knowledge arose as the most important obstacles.

Regarding to institutionalization of family relationships, setting up a constitutional charter, board of directors and family council and also handing over planning are proposed to the owners and managers of SMEs. Additionally, comparing themselves with the firms which have completed their institutionalization successfully and taking advantage of consulting services are proposed.

Key Words: SMEs, institutionalization, family firms

İÇİNDEKİLER	Sayfa no
ÖNSÖZ.....	İ
ÖZET	İİ
ABSTRACT	İİİ
İÇİNDEKİLER.....	İV
KISALTMALAR	Vİİİ
ÇİZELGE LİSTESİ	İX
ÇİZİMLER LİSTESİ.....	Xİ
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM: GENEL HATLARIYLA KURUMSALLAŞMA	4
I.1. Kurum ve Kurumsal Kavramı	4
I.2. Kurumsallaşma.....	8
I.3. Kurumsallaşmanın Temel Boyutları	10
I.3.1. Meşruiyet.....	10
I.3.2. Eşbiçimlilik (İzomorfizm).....	12
I.3.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik.....	13
I.3.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik.....	14
I.3.2.3. Normatif Eşbiçimlilik.....	15
I.3.3. Kurum ve Çevre Yapısı.....	16

I.4. Kurumsallaşma Süreci Yaklaşımları	18
I.5. Kurumsallaşmanın Öğeleri.....	24
I.5.1. Sadelik.....	24
I.5.2. Esneklik.....	25
I.5.3. Farklılaşma	26
I.5.4. Özerk Olma	26
I.6. Örgütlerin Kurumsallaşma Gereği ve Önemi.....	27
I.7. Kurumsallaşmanın Temel Göstergeleri.....	29
I.7.1. Resmîlik Kazanma	29
I.7.2. Süreklilik Kazanma.....	30
I.7.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması.....	32
I.7.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	34
II. BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	35
II.1. KOBİ Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler	35
II.1.1. Nitel Ölçütler	37
II.1.2. Nicel Ölçütler.....	38
II.2. KOBİ Tanımı	39
II.2.1. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları.....	39
II.2.2. Türkiye’ de KOBİ Tanımları	42
II.3. KOBİ’lerin Genel Özellikleri ve Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları.....	43
İşletmeler içindeki payı	45
II.4. KOBİ’ lere Yönelik Teşvik ve Destekler.....	47
II.4.1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)	48
II.4.2. Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (EXIMBANK)	51
II.4.3. Hazine Müsteşarlığı	51

II.4.4. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları Ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)	51
II.4.5. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)	51
II.4.6. Türk Halk Bankası	52
II.4.7. Vakıfbank	53
II.4.8. KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.	53
II.4.9. Kredi Garanti Fonu İşletme Araştırma A.Ş.....	54
II.4.10. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA)	54
II.4.11. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME).....	55
III. BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASI	56
III.1. KOBİ'lerde Kurumsallaşma İhtiyacı.....	56
III.2. KOBİ'lerin Kurumsallaşmaları Önündeki Engeller ve Kısıtlar	59
III.3. KOBİ'lerin Kurumsallaşmasının Önemi	60
III.4. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci.....	62
III.4.1. İşletmenin Kurumsallaşması	63
III.4.1.1. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi.....	63
III.4.1.1.1. Örgüt – Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün İşlevi.....	63
III.4.1.1.2. Kurum Kültürünün Özellikleri ve Yararları	64
III.4.1.2. Yönetici- Lider	70
III.4.1.3. Örgütteki Eğitim ve Yetiştirme İmkânı	71
III.4.1.4. İnsana Bakış Açısı	72
III.4.1.5. Yönetim-Örgüt Yapısı	73
III.4.1.6. İstihdam Politikaları ve Profesyonelleşme	74
III.4.1.7. İş ve Süreçlerin Standartlaştırılması	76
III.4.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	77
III.4.2.1. Aile İşletmesi Anayasasının Hazırlanması.....	77
III.4.2.2. Yönetim Kurulunun Oluşturulması	81
III.4.2.3. Aile Meclisinin Oluşturulması	83
III.4.2.4. Devir Planlamasının Yapılması ve Yeni Kuşakların Yetiştirilmesi	85

IV. BÖLÜM: MERSİN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	88
IV.1. Araştırmanın Amacı	88
IV.2. Araştırmanın Yöntemi.....	90
IV.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	92
IV.4. Bulgular ve Değerlendirme	92
IV.4.1. KOBİ'lerle İlgili Genel Bilgiler	93
IV.4.2. Kurumsallaşma Göstergelerine İlişkin Bilgiler.....	98
IV.4.3. Kurumsallaşmayla İlgili Diğer Bilgiler.....	106
IV.4.3.1. Planlama	106
IV.4.3.2. Uzman Yönetici.....	108
IV.4.3.3. Yetki ve Sorumluluklar	109
IV.4.3.4. Ücretlendirme	110
IV.4.3.5. Standart Belgeleri.....	111
IV.4.3.6. Eğitim ve Danışmanlık.....	113
IV.4.3.7. Devir Planlaması	114
IV.4.4. Kurumsallaşmanın Önündeki Engellere İlişkin Bilgiler	116
IV.4.5. KOBİ Sahip/Yöneticilerinin Kurumsallaşma Algısı.....	121
SONUÇ.....	126
KAYNAKÇA	133
EKLER	

KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler
MTSO	: Mersin Ticaret Ve Sanayi Odası
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KÜSGET	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
KOSGEB	: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
TOBB	: Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici Ve İşadamları Derneği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel Ve Teknik Araştırma Kurumu
TOSYÖV	: Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları Ve Yöneticileri Vakfı
MEKSA	: Mesleki Eğitim Ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
TESAR	: Türkiye Esnaf Ve Sanatkarlar Ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü
KGF A.Ş.	: Kredi Garanti Fonu İşletme Araştırma A.Ş.
TİKA	: Türkiye İşbirliği Ve Kalkınma Ajansı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

ÇİZELGE LİSTESİ

sayfa no

Çizelge 1: Bazı Kurumlar, Görevleri ve İşlevleri.....	6
Çizelge 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	24
Çizelge 3: Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları ve KOBİ Sayıları.....	40
Çizelge 4: Türkiye’de Bazı Kurumların KOBİ Tanımları.....	42
Çizelge 5: KOBİ’lerle İlgili Ekonomik Göstergeler.....	45
Çizelge 6: KOBİ’lerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	94
Çizelge 7: KOBİ’lerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılım.....	94
Çizelge 8: KOBİ’lerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı.....	95
Çizelge 9: İşletmenin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğine İlişkin Dağılım.....	95
Çizelge 10: Yönetici Sayısına İlişkin Dağılım.....	96
Çizelge 11: İşletme Sahibi/Yöneticinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	97
Çizelge 12: İşletme Sahibi/Yöneticinin Yaş Dağılımları.....	97
Çizelge 13: İşletme Sahibi/Yöneticinin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	98
Çizelge 14: Kurumsallaşma Göstergeleri 1.....	99
Çizelge 15: KMO ve Bartlett’in Test Sonuçları.....	103
Çizelge 16: Kurumsallaşma Göstergeleri 2’ye İlişkin Faktör Analizi.....	104
Çizelge 17: Yazılı Planların Olup Olmadığına İlişkin Dağılım.....	107
Çizelge 18: Uzman Yöneticilere İlişkin Dağılım.....	108
Çizelge 19: Uzman Yöneticilerin Kaçınının Aile Üyesi Olduğuna İlişkin Dağılım.....	109
Çizelge 20: Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımına İlişkin Dağılım.....	110
Çizelge 21: Aile Üyelerinin veya Ortaklarının Nasıl Ücretlendirildiklerine İlişkin Dağılım.....	110
Çizelge 22: Sahip Oldukları Standart Belgelerine İlişkin Dağılım.....	112

Çizelge 23: Standart Belgelerinin Alınma Nedenlerine İlişkin Dağılım.....	113
Çizelge 24: Kurumsallaşmayla İlgili Eğitim/Danışmanlık Alıp Almadıklarına İlişkin Dağılım.....	113
Çizelge 25: Üst Yönetim Devir Planlaması Kapsamında Yürütülen Eğitim ve Yetiştirme Uygulamaları.....	114
Çizelge 26: Kurumsallaşmanın Önündeki Engellerin Önem Derecesine Göre Dağılımı.	117
Çizelge 27: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşmasının Önündeki Engeller.	119
Çizelge 28: Kurumsallaşma Nedir?.....	122

Çizimler Listesi

Çizim 1: Örgüt Yapısını Karmaşıklığı ve Kuramsal Kaynakları.....22

Çizim 2: Örgüt Kültürü ve Etkinlik.....65

GİRİŞ

Değişim ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmeler, güçlü lider ve patronların kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetimi anlayışının yerine, kişiye bağımlılıklarını en aza indirmeye ve yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini arttırma yolunu seçmektedir.

Günümüzde gelişmiş bir örgüt olmanın temelinde kurumsallaşma bulunmaktadır. İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için, çağdaş yönetim yaklaşımı çerçevesinde kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Kurumsallaşmada önemli olan, uzun vadeli stratejik unsurlara önem verilerek, güçlü, çevredeki değişime duyarlı, yenileşmeye açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulması; bu yapının ihtiyacı olan uzun vadeli, istikrarlı bir düşünüş ve yönetim felsefesinin, etkin bir bilgi, plan ve rapor sisteminin ve örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Kurumsallaşarak, kurumsal bir kimlik kazanan işletmeler, hem kurum ile çalışanları arasında bütünleşmeyi gerçekleştirebilmekte, hem de kurum diğer rakiplerinden ayırt edilebilmektedir. Kurumsallaşma sadece büyük işletmeler için değil küçük işletmeler için de önemlidir. Aile işletmesi niteliğinde olan KOBİ'lerde kurallarla yönetmek ve profesyonel bir bakış açısıyla faaliyetleri sürdürmek, süreklilikleri açısından daha da önemli hale gelmektedir.

KOBİ'ler, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, dünya ölçeğinde oldukça yaygın oluşumlardır. Bu durum, çoğu ülkede ekonomik yapının KOBİ türü işletmeler üzerine oturduğunu göstermektedir. Bu sebeple, bir ülkede KOBİ'lerin güçlü olması, genel ekonomik yapının da güçlü olması anlamına gelmektedir. Özellikle Sanayi Devrimi'nden bu yana, değişen iş yapma şekilleri, piyasa koşulları, sosyo-ekonomik dinamikler ve

uluslararasılaşan rekabet şartları, sermayenin ve beşeri kaynakların ülkeler arası hareket serbestliğinin hız kazanması gibi nedenler KOBİ'lerin daha da önemli hale gelmesinin yolunu açmıştır. KOBİ'ler, daha çok orta gelir grubundaki girişimcilerin küçük birikimleriyle kurulmakta, yaratılan ticari rekabet ortamıyla da serbest piyasa ekonomisinin devamlılığını sağlama da etkin rol oynamaktadır.

KOBİ'ler incelendiğinde, çoğunluğunun, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile işletmesi biçiminde yapılandığı görülmektedir. Genellikle yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olduğu işletmelere aile işletmesi adı verilmektedir. Bu tür işletme yapısının kendisine has avantajlı yanları bulunmakla birlikte, işletmenin profesyonel yönetilmesi, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı, planlı ve sistemli çalışma sistemleri, işletmenin sürekliliği gibi pek çok konu karşısında, aile olmanın getirdiği davranış ve düşünüş tarzı hakim olmaktadır. Hem aile ilişkilerini yönetmek hem de yoğun rekabet ortamında işletme faaliyetlerini etkin biçimde yönetebilmek için, işletmelerini ve aile ilişkilerini sistemli bir yapıya dönüştürmeleri yani kurumsallaşmalarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerinin kurumsallaşması, uygun örgüt yapısı ve kültürünün geliştirilerek, örgütte eğitim ve yetiştirme olanaklarının yaratılması, insana değer verilmesi, tüm iş ve faaliyetlerinin belirli kurallar çerçevesinde profesyonel bir anlayışla yürütülmesi anlamını taşımaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması ise, ailenin kendi iç işleyişinin ve bunun işletmeye yansımalarının olası sonuçlarının önceden belirlenerek kurallara bağlanmasıdır.

Mersin ilinde işletmelerin çoğunluğu KOBİ niteliğinde olup, sanayisi sürekli bir gelişme göstermektedir. Büyük özverilerle kurulan işletmelerin varlıklarının sürdürülebilirliği planlanmalıdır. Bu nedenle mevcut işletmelerin sektörlerinde ve rekabet

alanlarında başarılı birer işletme haline getirilmesi ve sistemli bir örgütlenmeye sahip olabilmeleri için mevcut durumlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Durum saptama niteliğindeki bu araştırmada, Mersin ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri belirlenmeye, kurumsallaşma algılarının ve kurumsallaşmalarının önündeki engellerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Kurumsallaşmaya kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlayan birinci bölümde, kurumsallaşma kavramının yanı sıra kurumsallaşmanın temel boyutları olan, meşruiyet, eşbiçimlilik ve kurum-çevre yapısı, kurumsallaşmanın teorik temelleri, öğeleri, örgütlerin kurumsallaşma gerekçeleri, kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşma sürecinin temel göstergeleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde genel olarak KOBİ'ler hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda; KOBİ'lerin tanımlamasında kullanılan ölçütler, Türkiye'de ve çeşitli ülkelerde yapılan KOBİ tanımları, KOBİ'lerin genel özellikleri, ekonomik ve sosyal sisteme katkıları ve KOBİ'lere yönelik teşvik ve desteklerden bahsedilmiştir.

KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerinin incelendiği üçüncü bölümde KOBİ'lerin kurumsallaşma ihtiyacı, kurumsallaşmalarının önemi ve yararları, KOBİ'lerin kurumsallaşmalarının önündeki engeller ve kısıtlar başlıklarına yer verilmiştir. KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerinde hem aile ilişkilerinin hem de işletmenin kurumsallaşması mekanizmalarından ayrıntılı olarak söz edilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik, Mersin ilinde yapılan bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

I.BÖLÜM: GENEL HATLARIYLA KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşmaya kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlayan bu bölümde, söz konusu kavramın yanı sıra kurumsallaşmanın temel boyutları olan, meşruiyet, eşbiçimlilik ve kurum-çevre yapısı, kurumsallaşmanın teorik temelleri, öğeleri, örgütlerin kurumsallaşma gerekçeleri, kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşma sürecinin göstergeleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

I.1. Kurum ve Kurumsal Kavramı

Kurum, “kurma eylemi ve süreci”, aynı zamanda” esaslar ve kurallar manzumesi,” olarak tanımlanmaktadır (Mihçı, 2000:490).

Kurum, hukuk içinde ve yasalarla düzenlenmiş olarak kimi görevleri yerine getirmek üzere devlet veya toplum tarafından oluşturulan örgütlü nitelikteki düzenler anlamına gelen “kuruluş” kelimesi ile eşanlamlı kullanılabilir (Ozankaya, 1995:86).

Hukuk ve toplum bilim açısından kurum, toplumun din, dil, adalet, aile, hukuk, mülkiyet, devlet gibi, insanlarca oluşturulan ve belli bir düzeni, yasası, ilkesi bulunan manevi varlıklardan her biri olarak ifade edilmektedir (Püsküllüoğlu, 2004:625).

İktisadi açıdan kurumlar, “kurallar” veya “davranışsal kalıplar” çerçevesinde değerlendirilmekte, kurumlar, insanlar arasındaki eşgüdümü kolaylaştıran toplumun veya örgütlerin kuralları olarak veya zaman içinde süregelen karmaşık davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Mihçı, 2000:491).

Kurum farklı disiplinlerde farklı anlam içermekteyse de ortak paydası “kurallardır”.

İnsan topluluklarının düzeninin sağlanmasının iki temel kaynağı bulunmaktadır (Kocacık, 2003:117);

1- *Normatif sistem (kurallar sistemi)*; İnsanların nasıl davranıp-davranmayacağı konusunu belirlemektedir.

2- *Aksiyon sistemleri (Eylem sistemi)*: İnsanların mevcut davranış tarzlarını incelemektedir. Bu durum toplumlar arasında değişiklikler göstermektedir. Her toplumun kendi içinde belirli kalıpları kurumlaşmakta ve toplumun bireyleri kalıplaşan bu kuralları benimsemektedirler. Bu kurallar ise resmi (trafik kuralları gibi) ve gayri resmi (nezaket kuralları gibi) kurallar olarak düşünülebilmektedir.

Eğitim kurumunun birer parçası olan bir ilkokul, lise veya üniversite kendi başlarına da bir kurumdurlar. Bütünün parçası olan bu kurumlar, birbirleriyle eşgüdüm ve uyum içerisinde, belli bir toplum düzeni sağlayacak biçimde ortak bir yaklaşım gözetmektedir (Ozankaya, 1994:182).

Kurumlar, içinde buldukları toplumun nesnel koşullarını daha belirgin hale getirmek ve sağlamlaştırmak için oluşturulurlar. Bu yüzden, aşağıda sıralanan işlevlere sahiptirler (Aydın, 2000:16);

- a) Kurumlar, insanların sosyal davranışlarını kolaylaştırmaktadır. Çünkü insan nasıl yaşayacağını bilmek zorunda olmadan, belli rol ve ilişkileri toplumdaki kurumlardan öğrenmektedir.
- b) Kurumların, toplumsal kültürünün istikrarlığını ve eşgüdümünü sağlamada görevleri vardır. Öyle ki, kurumsal hale gelmiş düşünme ve davranış yolları insanlar için bir güvenlik aracıdır.
- c) Kurumlar, toplumun sistemli ve ideal düzeydeki beklentilerini içermektedir. İnsanların nasıl hareket edecekleri önceden belli olduğundan, davranışları kontrol etme işlevi ve sapma hallerinde, toplumsal baskılar yoluyla bu durumu giderme işlevi sağlamaktadır.

Çizelge 1, bazı kurumların, görevlerini ve üstlendikleri rolleri göstermektedir.

Çizelge 1: Bazı Kurumlar, Görevleri ve İşlevleri

Kurum	Görevleri	Rolleri
Aile, evlilik	Neslin devamı	Anne - Baba
Ekonomik Kurumlar (Ticari Birlikler)	Üretim ve tüketimi sağlamak	Patron, işçi, tüketici
Eğitim	Kişileri toplumdaki temel yerlerine ve uygulamalarına hazırlamak	Öğretici, öğrenci
Din kurumu (Dini Birlikler)	İnanç ve işbirliğini sağlamak	Hoca, papaz, haham, din adamı
Siyasal kurumlar	Yasaların yapılması	Yönetici ve yönetilenler

Kaynak: Faruk Kocacık, Toplum Bilim Ders Notları, 3. Baskı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2003, s. 118

Anlaşılabileceği gibi kurum, toplumda belli bir işlevi yerine getirmek amacıyla kurulmuş, üyelerinin rol ve statülerinin belli olduğu, uyulması gereken kurallarının mevcut olduğu, kontrollü yapılar olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla örgüt ve kurum kavramları eşanlamlı olarak kullanılabilir. Her iki yapıda da belirli amaçların gerçekleştirilmesi çabası ve bu amaçlar için çalışan insan unsuru bulunmaktadır. Ancak örgütler amaçlara ulaşmanın ön planda olduğu, bu amaçlara ulaşılmasına ilişkin ussal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Örgütler, teknik amaçlarına göre tasarlanmış, verimliliği arttırmaya çalışan, sürekli olmayabilen yapılardır. Kurumlarda ise amacın teknik olarak gerçekleştirilmesinin ötesinde, esnek, sürekliliği olan, etkileşim ve uyum kavramlarının öne çıktığı yapılar oluşmaktadır (Ergeneli ve Özkaya, 2004:181).

Toplumsal hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla kurulmuş olan kurumlar

yönetim biliminin olduğu kadar sosyoloji biliminin de ilgi alanına girmektedir. Bir çok tanımı olan kurum kavramının temelini oluşturan belirgin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aydın, 2000:14, Mıhçı, 2000:492):

- 1- Kurumların oluşması ve varlıklarını sürdürmesi belirli amaçlara ve kurallara bağlıdır. Somut örnek olarak borsalar, ürün piyasaları, kredi piyasaları, döviz piyasaları, emek piyasaları, mali piyasalar, semt pazarları, sözlü ve yazılı anlaşmaların bir çoğu verilebilmektedir.
- 2- Kurumlar, belirlenen bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar ve bu gerçekleştirme biçimi süreklilik göstermektedir.
- 3- Kurumlar, sürekliliğini sağlayabilmek için kendilerini geliştirir ve yönetirler.
- 4- Kurumlar, insan ve toplum arasındaki ilişkileri, aynı zamanda diğer alt kurumlarla olan ilişkileri düzenlerler. Siyasi partiler, sendikalar, dernekler, kooperatifler, vakıflar gibi yasal örgütler; gelenekler, töreler gibi kültürel ve etik kurallar örnek verilebilir.

Kurumların sosyolojik olarak ortaya çıkışı, insanların belli ihtiyaçlarını karşılamak üzere eyleme yönelmeleri, daha sonra bu eylemlerin süreklilik kazanarak bir nevi alışkanlığa dönüşme, alışkanlıkların geleneklere, geleneklerin de kurallaştırılarak normlara dönüştürülmesi sonucu gerçekleşmektedir (Nurettin, 1955:259). Kurumların temel öğeleri, normlar (kişisel kurallar, mevzuat), sosyal ilişkiler ve rollerdir (Gün, 2005).

Kurumla ilgili olarak “kurumsal” kelimesi, “değişik birim ve fonksiyonlarıyla bir kurumun niteliklerine tam anlamıyla sahip olan” anlamına gelmektedir (TDK, 2005).

Kurumsal kelimesi, sözlük anlamından anlaşılacağı gibi bir sıfattır. Kurumsal yapıda olmak, bir örgütün kurumsallaşmasının sonucudur (Türkmenoğlu, 2005).

I.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, istikrarsız davranışlardan daha düzenli, kendi kendinin devamını sağlayan, toplumun değer verdiği davranış kalıplarına geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır (Güney, 1998:179).

Benzer şekilde Selznick kurumsallaşmayı, “istikrarsız, dağınık düzenlenmiş veya dar teknik faaliyetlerden uzaklaşarak, sosyal bütünleşme öğelerinin, denge durumunun ve düzenin ortaya çıkması” olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerin kurumsallaşması, gelişime yönelik sistemleri kurma sürecidir. Bu sebeple dinamik bir yapı arz etmektedir. Örgütlerin, çağdaş yönetim sistemlerini kurması, üretimde, bakımda, pazarlamada, finansal yönetimde, tedarik yönetiminde, satış sonrası hizmetlerde, insan kaynakları yönetiminde ve eğitiminde, araştırma-geliştirmede, kısacası tüm faaliyet alanlarında çağdaş ve bilgi temeline dayalı sistemleri kullanması, örgütlerde kurumsallaşma anlamını taşımaktadır (Uzunçarşılı ve Diğ., 2000:14).

Aynı zamanda, bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi, periyodik sonuçları belirtecek raporların tasarlanarak yönetim kuruluna veya şirketin hissedarlarının temsilcilerine aktarılması, bu şekilde işin gidişinden haberdar olarak, gerektiğinde önlem almalarını sağlamak da kurumsallaşmanın işaretleri sayılmaktadır (Garih, 2004:17). Ayrıca bir örgüt kurumsallaştığında, üyeleri veya kurucusundan ayrı bir yaşantısı olmaktadır. Kurumsallaşma aynı zamanda üyelerinin arasında hangi davranışların uygun olacağına ilişkin genel bir anlayış üretmeyi sağlamaktadır. Bir örgüt kurumsal sürekliliğe ulaşmak istediğinde, kabul edilebilir davranış kalıpları, üyeler arasında açık bir şekilde oluşacaktır. Böylelikle örgüt kültürünün sağladığını kurumsallaşma gerçekleştirmektedir (Robbins, 1998:594). Dolayısıyla kurumsallaşma kültürün habercisidir.

Kurumsallaşma, örgütlerin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılması olarak da tanımlanmaktadır (Sağlam, 2005). Örgütlerin bir sistem haline gelmesinden ise, aşağıdaki özellikleri gösteren bir bütün anlaşılmalıdır (Özdevecioğlu, 2004:116-117):

- Tüm birimler arasında koordinasyonun sağlanması,
- Yöneticilerin aileye yakınlıkla değil, bilgi, tecrübe ve yeteneklere göre belirlenmesi,
- Örgüt içi ve dışı bilgi akış sisteminin kurulması,
- Patronun kararlarının değil, örgüt çalışmalarının da katılımı ile verilecek kararların egemen olması,
- Değişen çevre şartlarına uyumun sağlanması,
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi,
- Örgüt yapısının açıkça belirlenmesi,
- Yetki ve sorumlukların bilinmesi ve
- Modern yönetim tekniklerinin uygulanmasıdır.

Kurumsallaşma, işletmenin çıkar gruplarının algılamalarına göre ayrı ayrı da tanımlanabilmektedir (Akat ve Atılğan, 1992:18);

İşletme sahip veya yöneticileri kurumsallaşmayı ,“işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, yıllar boyu ayakta kalabilmesi ve bürokratik yönetim yapısı olarak” tanımlamaktadır.

Çalışanlar, kurumsallaşan bir işletmenin, kendilerine maddi-manevi güven vereceğini, bu sayede daha iyi motivasyona sahip olacaklarını düşünmektedir.

Bir işletmenin kurumsallaşmasının işaretini, işletmeyle iş ilişkisinde bulunan kişi veya kuruluşlar, o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine- sürekliliğine, işletmelerin kendilerine karşı olan; borçlarını ödeme yeteneğine ve mal-hizmet kalitesine, güven sağlamasına, doğru bilgilendirme, zamanında hizmet sağlama gibi sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneklerine göre ölçmektedir.

Müşteriler, işletmenin kurumsallaşmasını, “mal ve hizmetlerine duydukları güven, çevreye karşı duyarlılıkları, hatalarını zamanında telafi edebilme yetenek ve güçleri, sürekliliği “ ile özdeşleştirmektedir.

Kamu ise, kurumsallaşmış bir örgütü, bir işletme olarak ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olmasına, devlete ve topluma karşı bazı yükümlülüklerini yerine getirmesine vergi vererek, toplumun gelenek ve görenekleri, iş ahlakı ve normlarına uygun hareket etmelerine göre değerlendirmektedir.

Kurumsallaşma tanımlarında öne çıkan husus, işletmenin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine oturmasıdır (Kök, 2005:48).

I.3. Kurumsallaşmanın Temel Boyutları

Kurumsallaşmanın temel boyutları meşruiyet, eşbiçimlilik ve kurum-çevre yapısıdır.

I.3.1. Meşruiyet

Meşruiyet, örgütün çevresinden destek alması, güvenini kazanması isteğiyle, genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesidir.

Meşruiyet kavramı Max Weber, Talcot Parsons gibi pek çok toplumsal kuramcının üzerinde durduğu bir konudur.

Max Weber, meşru düzeni çözümlerken, genel toplumsal normlar ile zorlayıcı güçlerin varlığı arasında bir ayırım getirmiştir. Buna göre meşruiyet, bir yanda zorlayıcı gücü olan düzenleyici kurumlar ile diğer yanda, genel toplumsal kuralları vurgulayan düzenleyici kurumların bir sonucudur. Parsons ise, örgütlerin kıt kaynaklar üzerinde meşru bir talebinin olabilmesi için, örgüt olarak ulaşmak istediği amaçların, daha geniş toplumsal değerlerle uyum içerisinde olması gerektiğini ileri sürmüştür (Özkara, 2000:7).

Suchman, meşruiyeti, bir varlığın faaliyetlerini toplumsal olarak oluşturulmuş, normlar, değerler ve inançlar sistemine uygun ve bu yüzden toplumda istek uyandıran genelleştirilmiş anlayış veya sanılar olarak kabul etmektedir. Suchman (1995:574-576), kurumsal düşünceye göre örgütlerin, örgüt dışındaki kurumların etkisinde kaldığı hatta her bakımdan onlarla iç içe geçtiğini ileri sürmüştür.

Kostova ve Zaheer'in (1999:64) yılında yayınlanan çalışmalarına göre, kurumsalcılar, örgütsel meşruiyeti, kurumsal çevrenin özellikleri, örgütün özellikleri ve çevrenin örgütü algılamasıyla biçimlenen meşruiyet süreci gibi üç etkenin biçimlendirdiğini belirtmişlerdir. Buna göre kurumsal çevrenin özellikleriyle örgütün özellikleri arasındaki benzerlik ve uyum arttıkça, aynı zamanda örgütün yapısı ve faaliyetleri kurumsal çevrenin beklentilerine yanıt verebildiği ölçüde, çevre, örgütü meşru olarak algılayacaktır.

Örgütler meşru olma isteği içinde, çevreleri tarafından daha çekici kabul edilen çıktılarını üreterek dış kurumların güvenini kazanmakta, örgütler arası kaynak alışverişini sağlayarak, faaliyetleri için kritik değer taşıyan kaynaklara olan bağımlılıklarının yaratacağı belirsizliği azaltmaktadır. Bu yaygın kurallara uyan örgütlerin, meşruiyet kazanmaları, ekonomik başarı getirmesine yardımcı olmaktadır. Bir başka görüşe göre ise, yaygın olan kurallara uymak örgütlerin, teknik etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır

(Özkara, 2000:8).

Bunun yanı sıra örgütsel meşruiyetinin artırılması isteği, örgütsel yapılarda, uygulamalarda benzerlik ve yakınlaşmalara neden olabilmektedir. Böylece belli bir sektörde veya örgütsel alandaki meşru uygulamalar, örgütleri eşbiçimli olmaya yöneltebilmektedir.

I.3.2. Eşbiçimlilik (İzomorfizm)

Örgütsel eşbiçimlilik, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerlik olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda eşbiçimlilik, “aynı çevresel şartlar içerisinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı, güç kullanım süreci” olarak da ifade edilmektedir (Gürol, 2000:288).

Örgütsel teori olarak kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarını, sadece pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Eşbiçimliliğin temel olarak iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan biri pazardaki rekabet, pazar bölümü ve faaliyette bulunulan alanın ekonomik özelliklerini vurgulayan rekabetçi eşbiçimlilik, diğeri ise, faaliyette bulunulan alanın sosyal özelliklerini yansıtan kurumsal eşbiçimliliğdir. Rekabetçi eşbiçimlilik, rekabetin varlığını gerekli kılmakta ve örgütler pazardaki yenilikleri, çabuk benimseyerek rekabet avantajı kazanmaktadır. Bunlar rasyonel bir örgütün özellikleri olacaktır. Ancak modern dünyanın örgütleri, sadece müşterileri ve kaynakları için rekabet etmemekte, bunun yanı sıra ekonomik uygunluk kadar sosyal uygunluk, politik güç ve kurumsal meşruiyet için de rekabet etmektedirler. Bu da kurumsal eşbiçimlilik anlamını taşımaktadır (Erel, 2002:5).

Kurumsal eşbiçimlilik, modern örgütlerin üzerinde durduğu seremoniler ve

politikaların anlaşılmasında yararlı bir araç olarak kabul edilmektedir. DiMaggio ve Powell (1983:47), kurumsal eşbiçimsel değişimi gerçekleştiren üç mekanizma tanımlamışlardır. Bunlar zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eş biçimlilik ve normatif eşbiçimliliğdir.

I.3.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik, bir örgütün kendisine bağlı diğer örgütler üzerinde, toplumun geneline kültürel olarak uymaları yönündeki baskılarının sonucu oluşmaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999:657).

Bu baskılar biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde olabilmektedir. Bazı koşullarda, örgütsel değişim, devletin emrine yanıt vermek üzere gerçekleşmektedir. Örneğin, çevresel düzenlemelere uymak için üreticiler yeni kirlilik kontrol teknolojilerini benimserler; yasal vergi gereksinimlerini karşılamak için muhasebeci çalıştırırlar (DiMaggio ve Powell, 1983:67). Yine işletmelerin belirli oranlarda fiziksel engelli personel istihdam etmeleri de örnek verilebilir. Dolayısıyla hükümet uygulamaları veya kanuni düzenlemeler zorlayıcı kurumsal baskılardır ve biçimsel özelliğdir (Gürol, 2000:288).

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin kültürel beklentileri tarafından da şekillenmektedir. Ayrıca güçlü örgütlerin sahip oldukları yapıyı, küçük ve güçsüz örgütlere en iyi örgütsel yapı olarak dikte etmeleri de eşbiçimliliğe neden olmaktadır (Ataman, 2001:200). Bu tür zorlayıcı eşbiçimlilik ise biçimsel olmayan zorlayıcı kurumsal baskılara örnek verilebilir.

I.3.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik

Teknolojinin yeterince anlaşılmadığı, hedeflerin belirsiz olduğu, ekonomik ve politik belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı hallerde örgütler buldukları sektörde daha başarılı veya daha meşru olarak algıladıkları örgütleri model alabilmektedirler. Bazen örgütler, etkinliklerini arttıracığına emin olmadıkları örgütsel yapıları, taklit sürecinin yaygın olması nedeniyle model olarak alabilmekte ve kendi yapısına uyarlamaktadır. Ancak, zaman zaman örgütlerin bir modele uyarlanması, problemi çözmekten daha zor olabilmektedir (Selznick, 1996:270).

Belirsizlik bir güç olarak kuruluşların benzer yapıları oluşturmalarını teşvik etmektedir, özellikle yeni örgütler, belirsiz çevrede, hayatta kalabilmelerini sağlayacak teknoloji, kültür, strateji ve yapıları bulmaya çalışırlar (Ataman, 2001:201). İşletmeler bunu sağlamaya çalışırken daha çok karlı ve başarılı örgütlerin süreçlerini ve yapılarını taklit etme eğilimi taşımaktadır (Haverman, 1993:593). Örneğin taklitçi eşbiçimliliğin bir sonucu olarak, fast-food restoranlarda görülen benzer örgütler topluluğu ortaya çıkar.

Örgütleri benzemeye iten kurallar, normlar veya değerler, kurumsal çevrede mevcut olmadığından, karmaşık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda var olabilmek için, sektörün, başarılı örgütlerini örnek alarak, onlara benzemektedir. Böylelikle karşılaştıkları sorunlara, sonucu belli olmayan çözümler üretilmesinin getirebileceği maliyetlerden kaçınmış olmaktadır. Bunun yanı sıra bu model alma çabaları bazen yenilik yaratma yönünde sonuç verebilmektedir. Buna örnek olarak, 19. yüzyıl sonlarında Japonların memurlarını, batıdaki siyaset, idare ve ekonomi modellerini incelemek üzere buralara göndermesi, sağladığı gelişmelerin de bugün özellikle ABD'deki işletmeler tarafından model alınmak durumuna gelmesi gösterilebilmektedir (Leblebici, 2004:287-288).

I.3.2.3. Normatif Eşbiçimlilik

Herhangi bir sektörde kurumsal çevrede oluşmuş normlar ve değerler, örgütleri benzemeye itmektedir. Burada kuralların dayattığı bir benzeme yükümlülüğü yoktur. Ancak örgütler, kendilerini kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymaya mecbur hissetmektedir.

Normatif eşbiçimlilik temelde profesyonelleşme veya belirli bir meslek dalına özgü uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme, belli meslek mensuplarının o meslekteki üretimi denetlemek, mesleğin özerkliği için meşruiyet temeli oluşturmak adına, mesleğin çalışma şart ve yöntemlerini geliştirmek için verdikleri kolektif mücadele olarak açıklanmaktadır (Lelebici, 2004:287). Normatif eşbiçimliliğin iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, mesleğin üyeleri, benzer dünya görüşünü veren benzer eğitim alırlar. İkincisi, mesleğin üyeleri, kendi aralarında fikirleri yayan mesleki kuruluşlar yoluyla etkileşirler (Mizruchi ve Fein, 1999:657).

Muhasebe firmalarının, mühendislik örgütlerinin veya reklam ajanslarının, mesleğin kendine özgü kurallarından kaynaklanan, eşbiçimlilikleri vardır. Benzer şekilde profesyonel örgütler denilebilecek üniversiteler, kurumsal çevrede önceden oluşmuş akademik norm ve değerlere uymayı bir mecburiyet saymakta ve hissetmektedirler.

Örgütlerin, kurumsal olarak eşbiçimli hale gelmelerinin bu üç şekline, İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi uygulamaları örnek verebilir. İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi, bir takım idari ve faaliyet prosedürlerine ilişkin standartlar getirerek, kurumların yapısal olarak birbirlerine benzemelerini sağlamaktadır. Bu kalite güvence sistemini oluşturan örgütler, kalite el kitapları, talimatlar, prosedürler, formlar, iş akış şemaları ve örgüt şemaları gibi standart formlar hazırlayarak ve bunların gereklerine uygun yapılar geliştirerek birbirlerine benzer hale gelmektedir. Örgütler, meşruiyetlerini garanti altına

almak, doğru yapı ve süreçleri kullandıklarını dış çevrelerine göstermek amacıyla ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesi'ni alarak, kendilerini çevreye onaylatmaktadır.

Bunun yanı sıra, sektörde yer alan bazı büyük ve başarılı örgütler, bu belgeleri almakta öncülük ederek, yeniliği daha önce kabul etmektedir. Diğer örgütler de başarılı kurumları taklit ederek, çevrelerine uyum göstermektedir ve aldıkları ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Belgesi'ni prestij aracı olarak kullanmaktadır (Ergeneli ve Özkaya, 2004:185).

Öte yandan ISO kalite Güvence Sistemini oluşturmak genelde zorunlu olmamakla birlikte, bazı sektörlerde, bazı ürün gruplarının teknik düzenlemeleri için bu belgeyi almak zorunlu tutulmuştur. Özellikle kamu ihalelerinde TSE-ISO 9000 belgesinin alınmasının zorunlu tutulması buna örnek olarak gösterilebilir (Ataman, 2001:200). Yapılan bir araştırmada, Bankacılık ve Sigortacılık, Eğitim, Sağlık, Turizm, Ulaştırma gibi hizmet sektörlerindeki işletmeler, mevzuatın getirdiği zorunluluklar veya diğer örgütlerin baskılarından ziyade, bu belgeyi bir prestij aracı olarak gördükleri için almak istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca TEK ve TEDAŞ kuruluşları da tesis malzemesi konusunda ihaleye katılacak firmaların ISO 9000 belgesine sahip olmalarını şart koşmuştur (Gürol, 2000:291).

I.3.3. Kurum ve Çevre Yapısı

Çevreyi örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür. Sistem yaklaşımı çerçevesinde çevre, örgütün sınırının, örgütün kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgidir (Koçel, 2001:227). Bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur. Çevre koşullarının, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkisi durumsallık yaklaşımının da konusu olmuştur.

Çevre koşulları ayrı ayrı unsurlar olarak ele alınıp, dengelilik, değışirlik, değışim hızı, karmaşıklık, belirsizlik gibi boyutlarda incelenmiş ve bu boyutlara uygun olan örgüt yapı ve süreçleri araştırılmıştır. Çevre daha önceki yönetim akımları tarafından da önemsenmiştir. Ancak kurumsal akımda daha çok vurgulanmıştır. Sistem kavramının kabul ettiği çevre kavramında sosyal unsurlar da bulunmasına rağmen, genelde teknik unsurlar, karmaşık teknolojiler ve ekonomik değışim ilkeleri ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yaklaşımlar da, çevre, kaynak akışları ve teknik gereklerden bağımsız olarak örgütsel yapıları etkileyen kurumlaşmış inançlar, kurallar, roller ve sembolik unsurlar olarak formüle edilmiştir (Erel, 2000:92). Çevrenin maddesel (teknoloji, kaynaklar, üretim sistemleri gibi) unsurlarını vurgulayan akımlara karşı kurumsal yaklaşım, bilgi sistemleri, inançlar ve kuralları daha çok önemsemekte ve bunların belirleyici olduğuna işaret etmektedir.

Kurumsallaşma yaklaşımı, örgütler ve onların çevreleriyle olan ilişkilerini anlamada bir açıklama sunmasının ötesinde, uygulamada da örgütlere içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını sürdürme yönünde stratejik tercih olanakları yaratabilecektir (Leblebici, 2004:288). Eğer kurumsal çevrede zorlayıcı eşbiçimlilik söz konusu değilse, örgüt eşbiçimli olup olmamaya veya eşbiçimliliğin kendi açısından ne şekilde gerçekleşeceğine karar verebilmektedir.

Örgütler kurumsal çevrelerinden gelen baskılar karşısında bazı stratejik tepkiler verebilirler, bunlar (Goodstein, 1994:352);

1. Örgütler, kurumsal baskı ve beklentilere bütünüyle uyar ve kabullenirler.
2. Örgütler, kurumsal taleplerinin durumuna göre kısmen uyararak uzlaşabilirler.
3. Örgütler, kurumsal baskılardan, uymayı reddettiklerini, sembolik yanıtlar vermek suretiyle kaçınabilirler.

4. Örgütler, aktif olan kurumsal norm, beklenti ve baskıları hiçe sayarak reddedebilirler.
5. Örgütler, kurumsal baskı yapanlar üzerinde güç kullanabilir veya faal olarak değiştirme girişiminde bulunabilirler.

Örgütler uzun süre varlıklarını sürdürebilecek biçimde kararlar alırken, kendi için devinim halinde bulunan çevreye ayak uydurabilecek biçimde davranmak zorundadır. Söz konusu edilen bu çevre, “ürün ve hizmetin üretildiği, üretim sistemlerinin kontrol edildiği teknik çevre”den farklı olan kurumsal çevredir. Kurumsal çevre, kurumların kabul görmek ve destek almak için uymak zorunda oldukları çevredir (Ergeneli ve Özkaya, 2004:182). Kurumsal çevredeki örgütler, toplumdaki çoğunluğun çıkarları için oluşturulan yapıları ve süreçleri ödüllendirirler (Ataman, 2001:201). Kurumsal çevredeki işlemlere konu olan kurumsal unsurların korunması ve korunduğunun dışarıya gösterilmesi örgütün meşruiyeti açısından önem taşımakta, hatta kurumsal eşbiçimliliğinin sağlanmasında da temel rol oynamaktadır (Leblebici, 2004:288).

I.4. Kurumsallaşma Süreci Yaklaşımları

Kurumsallıkla ilgili görüşlerin araştırmacılar tarafından örgütlerin yapıları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmeye başlamaları 1950’ li yılların başlarına rastlamaktadır.

Yönetim sürecinin genelde ilk analiz olarak kabul edilen bilimsel yönetim akımında, örgütler kapalı sistemler olarak ele alınmış, sosyal organizmalar incelenmemiştir. Buna tepki olarak ortaya çıkan davranışçı akımda ise, örgütler bireysel veya grupsal özellik ve tercihlerin toplamı gibi görülmüşlerdir (Erel, 2000:88).

Kurumsallaşma yaklaşımı, genel olarak toplumsal olayların, özel olarak da örgütlerin incelenmesinde psikolojik, toplumsal ve politik öğelerin önemini

vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, kaynaklar ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen rasyonel yaklaşımların aksine, bilgi sistemleri, inançlar ve kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü incelemektedir (Özkara, 2000:3).

Rasyonel yaklaşımda belli amaçlara ulaşılmasında araç olarak oluşturulan örgütler, kurumsallaşma yaklaşımında toplumsal olarak yapılandırılmış, rutin program veya kural sistemleri olarak görülmektedirler (Holm, 1995:398).

Kurumsallaşma yaklaşımı, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan, sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumların oluşma şekilleri, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular, bu yaklaşımın incelediği konulardır (Koçel, 2001:291).

İlk olarak Robert K. Merton ile başlayan kurumsal yaklaşım, Selznick, Gouldner ve Blau' nun katkılarıyla gelişim göstermiştir. Önceleri kurumsallaşmaya yönelik araştırmalar bürokrasi kavramı çerçevesinde yoğunlaşmıştır (Sargut, 2001:127). Merton' un öğrencisi olan Selznick, örgütler için en önemli olan şeyin araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında daha önemli olanın hayatta kalmaları olduğunu savunduğu “doğal sistem modeli”-ni geliştirmiştir. Bu model Kurumsallaşma Teorisi' nin temellerinden sayılmaktadır. Söz konusu modele göre (Ataman, 2001:198);

- Örgütlere topluluklar olarak bakılmaktadır,
- Örgütlerin, amaçlarına ulaşmak için gereken araçların rasyonel olarak düzenlendiği biçimsel yapıların başarısızlığa uğramayacağı kabul edilmektedir,
- Kurumsal yapılar, örgütteki bireylerin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen ve dış çevreden büyük ölçüde etkilenen, uyumlu organizmalar olarak görülmektedir,

- Örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki ve iletişimin istikrar kazanması, yetkilendirme ve çevreyle ilişkilerin düzgün işlemesi, homojenliğin sağlanması, zorunlu unsurlar olarak görülmektedir.

Selznick, kurumsallaşma tanımında, örgütlerin, diğer örgütlerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına, aynı zamanda örgütün sosyal ihtiyaçlara uyumuna ağırlık vermiştir (Karpuzoğlu, 2004:72).

Selznick' in modeli Weberyen anlamda formal örgüt yapısıyla yakından ilgilidir. Örgütlerin, “bağımsız sosyal aktörler” olarak tanınmasını ise, ilk kez Merton ve arkadaşları gerçekleştirmiştir. Merton' un Fonksiyon Teorisi' nde; sistemin yapısal unsurları, bütünü parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde, bütünleşmiş olmalıdır ve sosyal sistem fonksiyonlarına yararlı olabilecek yapılar olmasına rağmen, sistemin hayatta kalmayı her zaman başaramayacağı şeklindeki iki varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlara dayanarak örgütlerin iki özelliği bulunmaktadır;

1. Örgütlerin yapısı içinde birbirinden farklı öğeler bulunmaktadır,
2. Yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekmektedir.

Bağımsız sosyal aktörler olan örgütlerin değişimi ancak yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla olmakta, ancak bu yapısal düzenlemeler farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Ataman, 2001:198).

Kurumsallaşma yaklaşımının yaygın olarak kabul görmeye başlaması, Meyer ve Rowan' ın “Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı” başlıklı makaleleriyle (1997:343) sağlanmıştır. Araştırmacılar bu makalelerinde, biçimsel yapının örgüt faaliyetlerini meydana getiren sembolik aksesuarlara sahip olduğunu, bu

aksesuarlara örgütün misyonu, yapısal düzenlemeler, üst düzey çalışanların örnek olarak verilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü mitler olarak işlev görürler ve birçok örgüt bu unsurları törensel olarak kullanmaktadır. Bu şekilde meşruiyetlerini ve yaşama şanslarını arttırmaktadırlar. Kurumsallaşmış kurallar, toplum içinde kabul gören, desteklenen sınıflamalardır. Modern toplumlarda biçimsel yapıları, sadece sosyal örgütlenme olarak görmemek gerekmektedir. Biçimsel yapıdaki pozisyonlar, politikalar, programlar, prosedürler toplumsal düşüncenin zorlamasıyla oluşmaktadır.

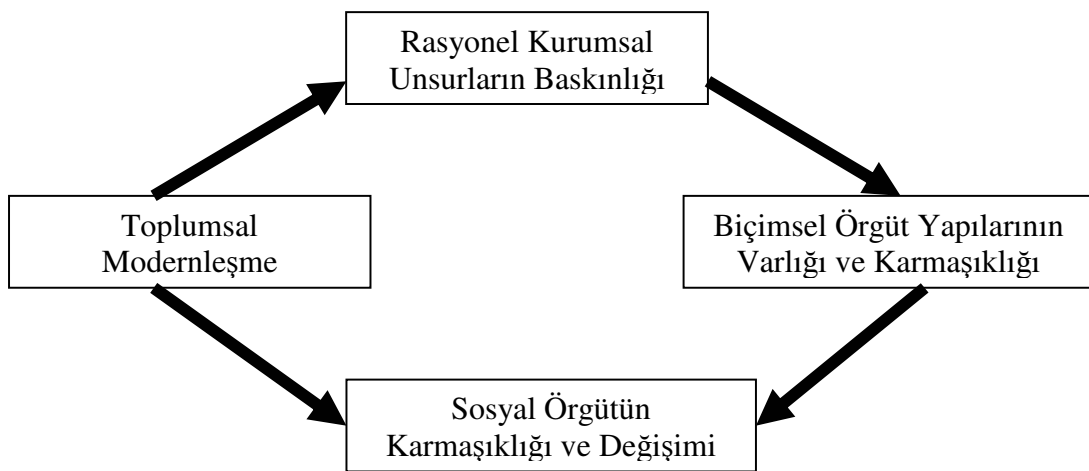
Meyer ve Rowan' a göre sosyal realiteler, biçimsel örgütlerin detaylı bir şekilde meydana gelmesi için gerekli iskeleti sağlar. Modern toplumlarda, bu kurumlar büyük olasılıkla rasyonel mitlerden oluşmaktadırlar. Bunlar nesnel olarak test edilemedikleri için birer mit olarak, amaçlarını gerçekleştirmede gerekli kuralları ve prosedürleri içerdikleri için de rasyonel olarak kabul edilen inanışlardır (Ataman, 2001:195).

1980' li yıllarda, DiMaggio ve Powell, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının, kurumsal çevreyi oluşturan unsurların, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, bu etkiler sonucu ortaya çıkan benzer örgütleri açıklamaya çalışan "Yeni Kurumsalcılık Yaklaşımı" nı geliştirmişlerdir (Ataman, 2001:195).

Kurumsallaşma sürecinde örgütler, çevresel belirsizliklere karşı oluşturdukları yeni bölümlere, basitten karmaşık yapıya doğru geçmektedir. Örgütler giderek daha büyük hale gelmekte, bölümler ve birimler arasında koordinasyon ve kontrol sağlama gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kurumsallaşan örgütlerde hiyerarşik yapı, formalleşme ve uzmanlaşma artış göstermekte, uzmanlaşmayla oluşan profesyonel birey istihdam etme gereği, örgütlerin faaliyet kararlarında katılımcılığı arttırarak, merkezi yönetimi

zayıflatmaktadır. Ancak, kurum faaliyetlerinin belli kurallar çerçevesinde düzenli biçimde yapılmasına olan ihtiyaç, rasyonelliğin ön planda tutulduğu, formal örgüt yapısını, yani bürokrasiyi zorunlu kılmaktadır (Ergeneli ve Özkaya, 2004:183). Şekil 1, biçimsel örgüt yapısının karmaşıklığını, kuramsal kaynaklarını göstermektedir.

Çizim 1 : Örgüt Yapısını Karmaşıklığı ve Kuramsal Kaynakları



Kaynak: John W Meyer – Brian Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, American Journal of Sociology, v.83, iss.2, 1997, s.343.

Kurumsallaşma yaklaşımı, 20. yüzyılın başından itibaren, genelde idari kurumların ve onlar arasındaki ilişkilerin daha biçimsel ve yasal yönlerinin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Günümüzün modern devlet ve bürokrasisinde, gelişmiş ve karmaşık hale gelmiş kamu yönetiminin bütününe ve içindeki kurumların, politikaların uygulanmasında önemli rol oynayan kurumsal özelliklerinin incelenmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Çevik, 2003:153).

Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı, insan faktörüne değinmeksizin, örgüt yapısının mekanik işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisine benzer bir

bakış açısına sahiptir. Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan bu yaklaşımda formal örgüt yapıları üzerinde durulmakta, informal örgütler göz ardı edilmektedir. Bu yaklaşımda, kurumsallaşma çevresel faktörlerden bağımsız bir biçimde ele alınmakta, çevresel koşulların değişmediğini varsaymaktadır (Karpuzoğlu, 2004:72).

Yeni Kurumsallaşma olarak isimlendirilen, Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı'nda, rasyonel kurumsallaşma analizinin ele almadığı konular üzerinde de durulmaktadır. İçsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörlere de önem veren bu yaklaşımda dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, örgütler birer sosyal varlık olarak kabul edilir, bu nedenle bireysel ya da örgütsel amaçlar dikkate alınarak, informal örgütlerin varlığı kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:73).

Holm' a göre (1995:40), kurumsallaşma iki düzeyde gerçekleşmektedir; ilk düzey, çoğunlukla kurumsal düzenlemeler ile ilgili, ikinci düzey ise sistemlerle ilgilidir. Örneğin, örgütün belli bir faaliyet alanı veya belli bir departmanı ile örgütün tümü arasındaki ilk düzeydeki ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara, prosedürlere (rasyonel kurumsallaşma); ikinci düzeyde ise, (kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt – çevre ilişkisine odaklanmaktadır.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyenler, yeniliklerin de kurumsallaşabileceğini, bunun ise önemli bir yapı veya uygulamanın var olan yapı ya da uygulamalar ile birleştirilmesiyle gerçekleşebileceğini ileri sürmektedirler (Aypay ve Diğ., 2003:299). Ayrıca bu yaklaşıma göre, biçimsel (formal) örgüt yapılarına sembolik değerleri nedeniyle önem verilmektedir. Çizelge 2'te her iki kurumsallaşma yaklaşımının karşılaştırılması verilmiştir.

Çizelge 2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
AMAÇLARIN ODAK NOKTASI	Örgütsel amaçlar	Birey- örgüt amaç bütünleşmesi
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	Yaşanılan gün	Gelecek
YAPISAL UNSURLARIN ODAK NOKTASI	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	Formal organizasyon	İnformal
PROBLEM ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Geçici (palyatif)	Kalıcı
YÖNTEM BİLİMİ	Teorik	Ampirik (deneysel)

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, Ağustos 2004, s.72.

I.5. Kurumsallaşmanın Öğeleri

Sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik öğeleri, örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır.

I.5.1. Sadelik

Örgütler, bütününe yanında çeşitli birimlerinin ilgili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleriyle de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilmektedir. Değişik alt unsurların varlığı, örgütün birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere,

birçok ilke ve yöntemlere, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilmektedir. Bu durumda söz konusu farklılıkların bütünleştirilmesi, bu amaçla örgütlerin yalın hale getirilerek, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, işletme politikalarının açıkça belirlenmiş olması, değişikliklere karşı kısa sürede ve en az hareketle örgüt faaliyetlerinin işlemlerini sağlayacak çalışma sisteminin oluşturulması önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2004:75).

Sade bir örgüt yapısının oluşturulması hem işlerin yapılma süresini kısaltmakta, hem de kurumun etkinliğinin artırılmasında etkili olacak şekilde, aynı konuyu herkesin aynı biçimde anlamasına olanak tanımaktadır.

Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörler daha çok çevreseldir. Örgütün yapısının yalın hale gelmesi, örgüt çevresinde az sayıda rakip, müşteri, tedarikçi olması sayesinde, örgütün ihtiyaç duyduğu ilke ve prosedürlerin az olması durumunda gerçekleştirilebilecektir (Koçel, 2001:243).

1.5.2. Esneklik

İşletme örgütleri ve çevre arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda, çevrenin değişimlerinin belirsizlik taşıması, örgütlerin birçok karar alması ve çevreye uyum sağlamaları konusunda zorluk içerebilmektedir. Bunun üstesinden gelebilen örgütlerin yapıcı esnek olduğu, kurumsallaşma düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Esneklik, literatürde bir üretim sisteminin ani talep değişimlerine hızlı cevap verebilme veya yeni bir ürünün üretimine kolay geçebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Nakip ve Diğ., 2002:57).

1970'li yıllardan sonra dünya ekonomilerinin durgunluk içerisine girmesi işletmeleri yeni teknolojiler üreterek maliyetleri aşağı çekmeye ve yeni ürünler üreterek

talep yaratmaya yönelmiştir. Zamanla bilgi-iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, tüketici zevk ve tercihlerinin değişiklikler göstermeye başlaması, rekabet avantajı yaratmada, üretim sürecinin standart olmaktan çıkarılıp esnek hale getirilmesini gerekli kılmıştır. Bu süreç sonrası farklı esnek üretim modelleri oluşmuş, büyük ve fazla bürokratik yapıdaki işletmelerin bile küçülerek pazar değişimlerine daha duyarlı hale gelmesine neden olmuştur. Örgüt yapıları da bu üretim modelinin gerektirdiği sadelikte, girişimci kimlikli bir yapı göstermektedir (Çakıcı, 2002:3-5).

I.5.3. Farklılaşma

Örgüt çevresinin değişme hızının yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik olması hallerinde, örgütlerin farklılaşma derecesi yüksektir. Farklılaşma, örgütlerdeki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni ve hissel yönelimlerini ifade etmektedir. Eğer örgütlerin işleyişi ve yapısı yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bütünleşme ihtiyacı artmaktadır. Bu bütünleşme ise, emir – komuta hiyerarşisi; ilke, yöntem ve standartlar sistemi; dar kontrol alanı; geçmişî örnek alma; bütünleşmeyi sağlayabilecek özel birimlerin oluşturulması gibi araçlar yardımıyla sağlanmaktadır. Bu ise örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin bir göstergesi olmaktadır (Koçel, 2001:234).

I.5.4. Özerk Olma

Örgütlerin, diğer örgütlerden ayırt edilmelerini sağlayacak kendilerine özgü özellikleri, yetenekleri veya iş yapma şekilleri olmaları halinde özerklik kazanmış olmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, yönetim faaliyetlerini

istedikleri gibi yönlendirebilme imkânına sahiptirler. Nitekim Selznick, kurumsallaşmayı, örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2004:115).

I.6. Örgütlerin Kurumsallaşma Gereği ve Önemi

Geçmiş dönemlerde rekabetin sınırlı olması, yerel pazarlarda başarı sağlamanın hedef olması, büyük ölçüde başarı sağlayan güçlü lider veya patronun varlığı ve kişisel yeteneklerini baz alan işletme anlayışı, günümüzde yerini lidere bağımlı birimlerden uzaklaşmış, kişiye bağımlılıkların en aza indirildiği yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya çalışan girişimlere bırakmıştır. Bu düşüncedeki işletmeler gün geçtikçe artmakta, kurumsallaşma olarak isimlendirilen süreç, işletmeler için vazgeçilmez bir hal almaktadır (Karpuzoğlu, 2004:12). Kurumsallaşmanın gereği ve önemi sağlayacağı yararlarından yola çıkılarak açıklanabilir.

Sosyolojik açıdan kurumsallaşmanın yararı, gündelik yaşantının belirsizliğini azaltması, toplum içinde yapılması gerekenleri ve nasıl gerçekleştirileceğini göstermesiyle açıklanmaktadır. Kurumlar, sosyal rol ve sosyal ilişki formları oluşturarak, bireylere hazır olarak sunulmuş roller vermektedir. Toplumlar da, birey daha topluma girmeden önce bir takım eylem ve düşünce tarzlarını kurumsallaştırarak, kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırmaktadır (Aydın, 2000:17).

Kurumsallaşmanın yararları aşağıdaki gibi de sıralanabilmektedir (Uzunçarşılı ve Diğ., 2000:43, Baraz, 2006:125);

- Kurumsallaşma ile işletmeler kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirirler,

- Uluslar arası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin isteklerini gerçekleştirmeleri kolaylaşır,
- Örgütler profesyonel kişilerle çalışma olanağı bularak, daha uzun vadeli planlar yapabilirler,
- Kaynaklarını daha etkin kullanacakları için toplumsal bir fayda da sağlamış olmaktadır,
- Modern ve ileri teknolojilerden daha çabuk haberdar olup, daha fazla yararlanabilirler,
- Örgüt kültürünün yaratılması ile çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları artırılır,
- Kurumsallaşan işletmeler halka açılmanın avantajlarından yararlanırlar,
- Özellikle fiyat, maliyet ve yatırım bazında daha dengeli kararlar almaya çalışacakları için, spekülatif karar ve eylemlerden kaçınırlar, bu istikrarlı politikalar ulusal ekonomiyi de olumlu etkiler,
- Müşterilerinin mutluluğu için, iyi ve yeni ürünler üretebilirler,
- Kurumsallaşmış işletmelerin yurt dışındaki başarıları, ülke çıkarlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Yapılan bir araştırmada (Hancı, 2005:5) işletme sahipleri ve yöneticilere kurumsallaşmanın ne gibi faydalar sunduğu sorulmuş ve kurumsallaşmanın işletmenin sistemli çalışmasına, yetki sorumluluk denkleğinin sağlanmasına, büyümenin planlanmasına, denetimin kolaylaşmasına, hata oranının düşmesine ve verimliliğın artmasına yol açtığını ifade etmişlerdir.

Ayrıca kurumsallaşmanın somut faydaları açısından değerlendirme yapıldığında, çalışanların güvenilir bir işletmenin üyesi olmayı önemsedikleri, bu nedenle işletmelerin

kurumsal bir yapı kazandıkları takdirde yetişmiş elemanları istihdam etme olanaklarının arttığı, finansman kaynaklarının ve koşullarının zenginleştiği de gözlemlenmektedir.

Son zamanlarda iş yaşamında neyin iyi, doğru; neyin kötü ve yanlış olduğuna ilişkin inançlarda sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Bu sorunun çözümünde, çalışanların belirli mesleki etik ilkelerini benimsemesinde ve bu konuda standartlar getirilmesinde gerek örgüt içinde komisyonlar kurulması yoluyla gerekse etik ilkeler geliştirilmesi yoluyla kurumsallaşma olgusundan yararlanılır. Kurumsallaşma çerçevesinde etik programlar uygulanabilir, kurumsal kültür aracılığıyla dönüşüm sağlanabilir.

I.7. Kurumsallaşmanın Temel Göstergeleri

Bu bölümde kurumsallaşma sürecinin göstergelerinin neler olduğundan söz edilmektedir. Kurumsallaşma sürecinin temel göstergeleri; resmîlik kazanma, süreklilik kazanma, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırma ile kurumsal kimlik kazanmadır. Bu göstergeler işletmenin kurumsallaşma düzeyi hakkında da bir fikir vermektedir.

I.7.1. Resmîlik Kazanma

İşletmelerin örgütsel yapıları, hukuki yapının zorlayıcılığından oldukça fazla etkilenmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler, din, töre, gelenekler gibi toplumun yaşaması ve gelişmesini etkileyen unsurlar ile toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır.

Örneğin ülkemizde, işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlarca tasvip edilir, aynı zamanda faaliyetleri ve hareketleri de bu kanunlar tarafından sınırlandırılır. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler gibi resmi örgütlenme unsurları, içindeki ilişkilerde eşgüdüm ve

iletişimi etkin biçimde geliştirmekle, yani resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları yasal olarak tanınan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:79).

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Bu anlamda kurumsallaşma, örgütlerin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar. Toplumsal işlevlerini yerine getirmeye çalışan örgütler, resmi kurallar dahilinde düzenledikleri ölçüde kurumsallaşmaktadır. Bu şekilde kurumsallaşan örgütler (Ozankaya, 1983:86);

- Yasal olarak tanınma ve resmi biçimde yerleşmiş bir özelliğe kavuşmaktadır,
- Örgüt ve ilgili küme içindeki ilişkilerde koordinasyonun ve iletişimin sağlanması daha etkin biçimde sağlanmakta ve
- Uygulanacak kurallar ve ölçüler, konulacak değerler herkes tarafından benzer biçimde anlaşılmalı sağlayacağından denetim de kolaylaşmakta ve artmaktadır.

I.7.2. Süreklilik Kazanma

Örgütler, büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak, kuruluş amaçları doğrultusunda örgüt içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. İş hayatına yön veren değerler sistemindeki değişimler, bu değişimleri yönetebilme gereğini doğurmaktadır. Değişen koşullara ayak uydurabilecek esnekliğe ve örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olan örgütler varlıklarını sürdürebilmektedir. Örgütlerin

varlıklarının süreklilik kazanması ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konularını güçlendirmeleri yoluyla olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:79).

Başka bir görüşe göre, örgütler başarılı oldukları zaman, üyelerine yarar sağlayacakları için varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu anlamda örgütler, ekonomik, politik, sosyal, dini ve estetik, zaman, yer ve biçim gibi konularda insanlara, kendi üyelerine yararlar sağlamaktadır (Hicks ve Gullett, 1981:281).

Varlıklarını sürekli kılmak yolunda, uzun ömürlü faaliyet göstermeyi başaran örgütlerin şu genel özellikleri gösterdikleri belirtilmektedir (Acuner, 2000:3-5):

- **Müşteri memnuniyetini sağlanması;** Tüm faaliyetlerinin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşterilere dönük olma ve onların memnuniyetini sağlama olduğu gözlenmektedir.
- **Öğrenebilme yeteneğinin yaratılması;** Bu durumun gerçekleşmesi ise, sürekli bir iyileştirmeyi, değişiklikler karşısında duyarlı hale gelmeyi, kurumsal olarak öğrenmeyi içermektedir.
- **Örgütsel bir kimliğin kazanılması;** Uzun ömürlü örgütlerde örgütsel kimliğin gerekleri sadece yatırımlarının karlılığının ön plana alındığı sermaye optimizasyonu olmamakta, bunu destekleyen insan optimizasyonu da tamamlayıcı unsur olarak yer almaktadır. Bir topluluk olan kurum, potansiyelini geliştirmeyi ve uzun ömürlü olmayı hedeflemektedir, yatırımın karlılığı ise onu bu hedefine ulaştıracak olan bir araçtır. Bu sebeple çalışanların bir sosyal varlık olduklarını düşünerek; seçiminden, gelişimine kadar tüm sistem ve politikaların belirlenmesi gerekmektedir.

- **Vizyon sahibi olunması;** Örgütlerin vizyonlarının bazen sadece sahiplerinin vizyonunu yansıttığı gözlemlenmektedir. Oysa çalışanlar buna uyum gösterecekler de bağlılık göstermemektedir. Tüm kurumu kapsayan ve paylaşılan bir vizyon, o kurumun gelecekte de var olacağına göstergesidir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sürekli değişebilmeleriyle ve yenilik üretebilmeleriyle yakından ilişkilidir. Bunun tersinin gerçekleşmesi “işletme günahları” olarak nitelendirilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aydemir, 1998:1):

1. Ürün kalitesinde tutarsızlık,
2. Pazara cevap vermede geç kalma,
3. Yeni, rekabet edebilecek ürünlerin yokluğu,
4. Rekabet edemeyecek maliyet yapısı,
5. Çalışanların yönetime yeterince katılmaması,
6. Müşteri hizmetinin yeterli olmaması,
7. Kaynak dağılımının etkin olmayışı.

I.7.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması

Bireyler çalışma yaşamı içine, kendi bireysel özellikleri çerçevesinde katılmakta ve içine girdikleri çevreyle etkileşimleri sonucunda kapasiteleri oranında katkıda bulunmaktadır (Savcı, 1999:4).

Örgütler, birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni

kurmak, bu durumu sürekli ve sağlıklı hale getirmektir. Örgütler bu anlamda sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaktadır (Ozankaya, 1994:194). Eğer örgütler kendi içlerinde bir iç uyuma veya ahenleşmeye gidemezlerse, sonunda kurumun amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir. Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyeti ölçüsünde, örgütü, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu sebeple, bu olgunun örgüt çalışanlarına benimsetilmesi gerekmektedir (Eren, 2001:39).

Örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Bireyler, örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar.

Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, yani misyonları ile vizyonları vardır ve vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar.

Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemeyecektir. Bu nedenle kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır.

I.7.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum kimliği, kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlardan oluşmaktadır. Bir kurum, bir kimlik geliştirmek ve üyelerini duygusal olarak kendisine bağlamak için değerler ve normlara sahip olmalıdır. Bir örgütün bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri, kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer örgütlerden, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılmak olarak sayılabilmektedir (Okay, 2002:38).

Selznick (1996:271), bir kurumun sadece formal yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini ne sürmektedir. Yeni rgtler kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kuruma daha kolay yerleştirebileceklerinden, kurumsal kimlik kazanmaları daha kolay olmaktadır. Daha eski örgütler ise, faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa, gereksinim duyduğu yeni düzenlemelere gitmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda yerleşik gelenek ve alışkanlıkların değiştirilmesini gerektirdiği için, yeni bir kurumsal kimlik oluşturmak daha zor olmaktadır.

II. BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1970’li yılların başlarında yaşanan ve tüm dünyayı etkisi altında bırakan ekonomik kriz, öncesinde sanayi devrimiyle başlayan ve kaynağını sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimlerin işletmeleri çeşitli yönetsel ve finansal sorunlarla baş başa bırakmasından alan sıkıntılar, işletmelerin rekabette başarı kazanmaları ve ekonominin geleceği için işletme ölçeklerinin tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Ekonomik gelişmelerin temeli olarak kabul edilen büyük ölçekli işletmeler, gerek iletişim ve üretim teknolojisinde ortaya çıkan yeni değişme ve gelişmelere, gerekse küreselleşme sürecinin kendine has rekabet koşullarına uyum sağlamakta zorlanmaları nedeniyle küçülerek büyüme yolunu tercih etmeye başlamışlardır. Ölçek ekonomilerinin zamanla önem kaybetmesiyle ve pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü, enerji ve hammadde darboğazlarının yaşandığı kriz zamanlarında küçük işletmeler, daha enerjik, esnek, çok yönlü ürün ve hizmet yapılarıyla endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçası konumuna yükselmişlerdir (Bayrak ve Akdiş, 2000:74). Bu nedenle, KOBİ’ler kalkınmanın ve büyümenin lokomotifi olarak görülmektedir.

Genel olarak KOBİ’lerin tanıtıldığı bu bölümde, KOBİ’lerin tanımlamasında kullanılan ölçütler, Türkiye’de ve çeşitli ülkelerde yapılan KOBİ tanımları, KOBİ’lerin genel özellikleri ve ekonomik ve sosyal sisteme katkıları ve KOBİ’lere yönelik teşvik ve desteklerin neler olduğu anlatılmaktadır.

II.1. KOBİ Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler

KOBİ kavramı, hemen tüm ülkelerde var olmasına rağmen, bu kavramı açıl原因an evrensel bir tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmacıların bilimsel çalışmalarında;

devlet veya KOBİ'lere destek sağlamaya çalışan tüm kurumların da destek kriterlerini belirlemede, çeşitli politikaların geliştirilmesi ve uygulanmasında çeşitli KOBİ tanımları ve ölçütleri kullandığı görülmektedir. Kimi araştırmacılar tüm dünyada ve ülkemizde ortak bir KOBİ tanımı yapmanın gerekliliğine inanırlarken, bazı araştırmacılar ise genel geçer bir KOBİ tanımının olmamasının bir zayıflık değil tersine, bir sağlık işareti olduğu görüşünü dile getirmektedir (Müftüoğlu, 2002:100).

KOBİ'lerle ilgili belirli bir tanımlama yapmanın güçlükleri arasında, bu işletmelerin el sanatları atölyelerinden, fabrikalara veya ticarethanelere kadar uzanan geniş bir çerçevede faaliyet göstermeleri, yani heterojen bir yapıda bulunmaları, ayrıca bağımsız, holding veya çok uluslu bir işletmenin yan kuruluşu şeklinde olabilmeleri, tanımlamada kullanılan kriterlerin ağırlığının zaman içinde değişebilmesi sayılmaktadır (Çetin, 1996:35). Bu güçlüklerle rağmen, bu işletmelerin belli nitel ve nicel ölçütlerden yararlanılarak sınırları çizilmeye çalışılmaktadır.

KOBİ tanımını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Çetin, 1996:35);

- Zaman,
- Ekonomik düzey
- Sanayileşme düzeyi
- Kullanılan teknoloji
- Pazarın büyüklüğü
- Faaliyette bulunulan iş kolu
- Kullanılan üretim tekniği
- Üretilen malın özellikleri
- Kişi, kuruluşlar ve araştırmalar

II.1.1. Nitel Ölçütler

KOBİ'lerin çok boyutlu bir olgu olması nedeniyle tanımlanmalarında da nicel ve nitel pek çok ifade kullanılması gerekebilmektedir. KOBİ'lerde ortaya çıkan en önemli özellik, işletme sahibinin hem girişimci hem de işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstüne alan genel bir yönetici olmasıdır. Bu nedenle söz konusu tanımlamada nitel özellik ön plana çıkmaktadır. Ancak, bu nitel özellikler işletme sahibine ait nitel özellikler ve işletmenin kendisine ait nitel özellikler şeklinde belirtilebilir. İşletme sahibine ait nitel özellikler; işletme sahibinin, girişimci, yönetici ve ayrıca işletmenin fiili olarak çalışanı olması, işletmeyle işletme sahibi arasında kader birliğinin olması, işletme sahibinin en önemli gelir kaynağının işletme olması sayılabilir (Çağlar ve Savsar, 2005:98). İşletmeye ait, tanımlamalarda büyüklüğün belirlenmesinde kullanılan nitel özellikler ise çeşitli kaynaklarda şu şekilde sıralanmaktadır (Çetin, 1996:35-36, Alpugan, 1998:7):

- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizliklerin olması,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,
- Yönetimin bağımsızlığı (işletmenin yöneticisinin aynı zamanda işletmenin sahibi olması),
- Pazar payı,
- Pazardaki etkinlik ve güç,
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğine saygısı,
- Aile bireylerinin işletmede fiili çalışması katkılarının değerlendirilmesi,
- İşletme sahibi ve çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği,
- Sermaye piyasalarında bulunabilirlik,

- Üretimde sermaye ve emek faktörlerinin payları.

II.1.2. Nicel Ölçütler

Nitel ölçütlerin yanı sıra özellikle destek ve teşvik sağlanacak KOBİ'lerin belirlenmesinde nicel ölçütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Nicel ölçütler belirlenirken, belirli bir amaca yönelik, ölçülebilir ve işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü temsil edebiliyor olması, ayrıca fiyat dalgalanmalarından da etkilenmiyor olması gerekmektedir (Müftüoğlu, 2002:142). KOBİ tanımlarında sıklıkla karşılaşılan nicel ölçütler ise şöyle sıralanmaktadır

- İstihdam edilen personel sayısı,
- Sabit sermaye yatırım tutarı,
- İşletme kapasitesi(üretim hacmi),
- Özsermaye,
- Üretim miktarı,
- Satışların tutarı,
- Makine parkı değeri, büyüklüğü,
- Aktif değerlerin toplamı,
- Kullanılan hammadde miktarı,
- Kullanılan enerji miktarı,
- Yaratılan katma değer,
- İhracatın satış miktarındaki payı,
- Belirli süre içinde ödenen ücretler,
- Sipariş sayısı ve değeri,
- Vardiya sayısı, gibi.

Bu nicel ölçütlerden en çok kullanılanı istihdam edilen personel sayısı ve sabit sermaye tutarı olmaktadır. Ancak bu ölçütler daha çok imalat sektöründe kullanılırken, turizm sektöründe yatak sayısı, eğlence ve yiyecek sektöründe yer adedi, ticari işletmelerde satış tutarı sıklıkla kullanılan önemli ölçütler olmaktadır (Çakıcı, 2002:6).

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi, KOBİ'leri tanımlamada hem nitel, hem de nicel ölçütlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yalnızca nicel özelliklerine veya nitel özelliklerine bakılarak tanım yapmak yeterli olmamaktadır.

II.2. KOBİ Tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımları, ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içerisinde sektör ve bölgelere göre ya da ilgili kurumların amaçlarına göre bir takım farklılıklar taşımaktadır. Ekonomik bir anlam taşıyan KOBİ tanımı, ülkelerin ekonomik, sosyal ve teknik yapıları ve gelişmişlik düzeyleri değiştikçe, KOBİ'leri tanımlayan ölçütler de hızla değişmekte ve böylece, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmaları da gün geçtikçe zorlaştırmaktadır.

II.2.1. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları

Çizelge 3'te genel hatlarıyla verilen verilerde bazı ülkelerin küçük işletmeler tanımının yanında çok küçük işletmeler ya da mikro işletmeler tanımları da bulunmaktadır.

Çizelge 3: Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları ve KOBİ Sayıları

Ülke Adı	Küçük İşletme (çalışan kişi sayısı)	Orta Boy İşletme (çalışan kişi sayısı)	KOBİ Sayısı (%)
ABD	1-499	500-1499	97.2
JAPONYA	21-300	-	99.5
ALMANYA	1-49	50-499	99.7
İTALYA	1-99	100-250	99.7
HİNDİSTAN	1-50	50-100	98.6
GÜNEY KORE	1-100	101-300	97.8
KOLOMBİYA	1-50	51-100	99.0
FRANSA	1-99	100-250	99.9
İNGİLTERE	1-200	-	99.9
MALEZYA	1-49	50-199	99.5
FİLİPİNLER	20-99	100-199	99.8
AB	10-49	50-250	99.7

Kaynak: Akgemci, Tahir. KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler. Ankara:KOSGEB Yayınları, 2001; ÇAKICI, Ayşehan (2002), Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Beklentileri, Mersin Üniversitesi Yayınları, Yayın No:9, Mersin, kaynaklarından yararlanarak hazırlanmıştır.

Örneğin İtalya'da 1-19 çalışana sahip işletmeler, Japonya'da 5'den az çalışanı olanlar, Hindistan da ise arazi ve makinelere yaptıkları sabit yatırım tutarı 16 bin doları geçmeyen işletmeler çok küçük işletme olarak kabul edilmişlerdir (Akgemci, 2001:13). Bunun yanı sıra bazı ülkelerde, işletmedeki çalışan sayısı, yapılan sabit sermaye yatırım tutarları sektörler bazında ele alınmıştır. Buna göre; Japonya'da imalat sektöründe 300 kişiye kadar çalışanı ve 100 milyon Yen'e kadar sermaye miktarı olan işletmeler KOBİ niteliğinde kabul edilirken, ticaret sektöründe 100 çalışanı ve 30 milyon Yen sermaye miktarı olanlar; hizmet sektöründe ise 50 çalışanı ve 10 milyon Yen sermaye miktarına

sahip işletmeler KOBİ kapsamında bulunmaktadır. Benzer şekilde İngiltere; imalat sektöründe 250 çalışandan az, inşaat ve madencilik sektörlerinde ise 25 çalışandan az işletmeleri, perakende ticarete yıllık satış cirosu 50 bin Pound'dan az olanları, toptan ticarete ise 200 bin Pound'dan az cirosu olanları KOBİ tanımı kapsamına almaktadır (Akgemci, 2001:11).

Avrupa Birliği (AB), birlik içinde karışıklığa sebep olmamak amacıyla, 1996 yılında, işgören sayısı, yıllık satış hasılatı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerinden oluşan yeni bir tanım geliştirmiştir. Buna göre;

Küçük işletmeler, 50'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu € 7 milyonu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle, € 5 milyonu geçmeyen, bağımsızlık kriterine uygun olan işletmelerdir.¹

Orta büyüklükteki işletmeler, 250'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu € 40 milyonu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle € 27 milyonu geçmeyen bağımsızlık kriterine uygun olan işletmelerdir.

Mikro işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre, içinde KOBİ, orta büyüklükte işletme, küçük işletme ve mikro işletme terimleri geçen tüm AB mevzuatını uyumlu hale getirmiştir (Yılmaz, 2003:1).

¹ Bağımsız işletmeler, sermayesinin ya da hisse senetlerinin % 25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir. Ancak bu şart iki durumda aşılabacaktır:

- Eğer işletmenin sermaye sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, risk sermayesi şirketleri veya kurumsal yatırımcılar ise,
- Eğer işletme sermayesi kime ait olduğu belirlenemeyecek kadar küçük hisselerle bölünmüş ise ve eğer işletme sermayesinin % 25 veya daha fazlasının tek bir işletme tarafından üstlenilmemiş olduğunu veya sermayesinin KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olduğunu yasal olarak belirtirse.

II.2.2. Türkiye’ de KOBİ Tanımları

Türkiye’ de 1950 yılı öncesinde sanayi büyük ölçüde devlet egemenliği altında bulunmaktaydı. 1923 yılında, temel amaçlarından biri özel sektör kuruluşlarını iktisadi hayatta ve kalkınmada önemli hale getirmek olan, Birinci İzmir İktisat Kongresi toplanmış, burada alınan kararların uygulamaya geçmesini sağlamak için de ilk kez 1927 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu ile “10 beygirlik muharrik gücün ve 5 işçinin altında olan” işletmeler, küçük işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 2002:124). Zamanla değişen ülke koşullarına göre bu tanımlar revize edilmiştir.

Aşağıdaki çizelgede Türkiye’ deki bazı kurumların çalışan sayısı ölçütüne göre KOBİ tanımları gösterilmiştir;

Çizelge 4: Türkiye’de Bazı Kurumların KOBİ Tanımları

Kurumun Adı	Küçük İşletme	Orta Boy İşletme
DİE	10-49	50-250
DPT	10-49	50-99
KOSGEB	1-50	51-150
HALKBANK	1-100	100-250
EXIMBANK	1-200	-
TOSYÖV	5-100	100-200
KÜSGET	1-9	10-49
İSO	1-19	20-99
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	10-49	50-250

Kaynak: ÇAKICI, Ayşehan (2002), Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Beklentileri, Mersin Üniversitesi Yayınları, Yayın No:9, Mersin ve YILMAZ, Figen(2003), Türkiye’de Küçük Ve Orta Boy İşletmeler (Kobi’ler), https://www.isbank.com.tr/dosya/ekonomi_kobiler2004.pdf, Erişim tarihi: 28.01.2007 kaynaklarından yararlanarak hazırlanmıştır.

Çizelge 4’te ki verilerin yanı sıra, Eximbank, kısa vadeli YTL krediler kapsamında KOBİ ihracat kredisi için 1-200 işçi çalıştıran, sabit sermaye yatırımları da \$ 2 milyonu

geçmeyen işletmeleri KOBİ tanımına dahil etmiştir. Halk bankası, teşvik belgeli KOBİ'lerde 1-150 çalışanı olan ve sabit sermaye tutarı 100 bin YTL, normal KOBİ'lerde ise 1-250 çalışanı olan ve sabit sermaye tutarı 400 bin YTL'yi aşmayan sanayi işletmeleri şeklinde bir ayrıma gitmiştir.

Çizelge 4'te de görüldüğü gibi ülkemizde yer alan bazı kurumlar amaçları doğrultusunda, daha çok çalışan sayısını baz alarak bir takım tanımlamalar yapmaktadır. Bir diğer özellik ise, bu kurumların daha çok imalat sektörünü göz önünde bulundurarak tanım yapmalarıdır.

Ülkemizde yıllardır ortak bir KOBİ tanımı yapılamamasının zorlukları ve Avrupa Birliği'ne uyum sağlamak ihtiyacı içinde, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" KOBİ'leri şöyle sınıflandırmaktadır (TOBB, 2007);

- * 10'dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler mikro işletmeler,
- * 50'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük işletmeler,
- * 250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletmeler.

II.3. KOBİ'lerin Genel Özellikleri ve Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları

KOBİ'ler, büyük işletmelerin çekirdeğini oluşturarak, ülke ekonomileri için hayati öneme sahip, ekonomilere dinamik bir yapı kazandıran ve o ekonominin ölçütü olarak kabul edilen işletmelerdir. Bir ekonomide rekabet ortamının gelişmesi ve ekonomik

hayatın sağlıklı olarak işleyebilmesi için vazgeçilemez özellikte kurumlardır. Başarılı olarak nitelendirilen büyük işletmelerin geçmişlerine bakıldığında pek çoğunun sağlıklı büyümeyi başarabilmiş eski küçük işletmeler oldukları görülmektedir (Çivi, 2001:326).

Ekonomik sistemdeki işletmelerin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler, bu işletmelerden elde edilen gelire hayatlarını sürdüren işletme sahipleri ve ücretle çalışan işçilerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur. Bu nedenle KOBİ'ler, ekonomik oldukları kadar sosyal olarak da önem taşımaktadır.

Sosyo-ekonomik anlamda meydana gelen değişiklikler ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte ulusal ekonomi politikalarının gittikçe birbirine yaklaşmasıyla, tüm dünyada para, sermaye ve mal hareketlerinin sınır tanımaz hale gelmesiyle, evrensel bir kimlik kazanan piyasa ekonomisinin temeli olan rekabetin yerleşmesi ve devam ettirilebilmesi için KOBİ'lerin varlığı önem arz etmektedir. KOBİ'ler bir ekonominin, sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşmesinin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağılım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve vazgeçilmez ögesi olarak kabul edilmektedir. Küreselleşen ekonomi ile birlikte ulusal pazarların yanı sıra, uluslararası pazarlara da üretim yapar hale gelen KOBİ'ler, esnek yapıları dolayısıyla farklılaşan pazarlardaki farklı talepleri karşılayabilmekte aynı zamanda yeni ve yaratıcı ekonomik faaliyet alanları oluşturabilmektedir. KOBİ'ler yeni üretim yöntem ve tekniklerine, yeni pazarlama stratejilerine uyum sağlayabildikleri takdirde sahip oldukları esneklik ve yenilik nitelikleriyle sanayileşme sürecinin itici gücünü oluşturabileceklerdir. KOBİ'lerin istihdam yaratmadaki rolü, bölgesel ve yerel kalkınmaya katkıları ve ekonomideki önemi tüm dünya ekonomileri tarafından kabul edilmektedir (Yonar, 2007).

Ekonomik bir birim olan KOBİ'lerin dışarıdan kontrol edilmeyen, bağımsız bir yönetim yapılarının olması, yeteneklerini kanıtlamak, hayallerini gerçekleştirmek veya

devraldıkları işletmeyi daha ileri noktalara taşıyabilmek gibi amaçlarının varlığıyla girişim niteliği taşımaları ve ister işletme çatısı altında çalışanlarıyla isterse de müşterileriyle ilişkilerinde kişiselliğin ön planda olması gibi bir takım ortak özellikleri bulunmaktadır (Alpugan, 1998:15).

Tüm dünya ekonomilerindeki işletmelerin ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluştuğu bilinmektedir. Aşağıdaki çizelgede KOBİ'lere ait bazı ekonomik göstergeler verilmektedir;

Çizelge 5: KOBİ'lerle İlgili Ekonomik Göstergeler

KOBİ'lerin	A.B. D.	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Güney Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
İşletmeler içindeki payı	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	98.8
İstihdamdaki payı (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	45.6
Yatırımdaki Payı (%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	45.0	36.9	6.5
Üretimdeki Payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	54.0	53.0	37.7
İhracattaki Payı (%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	23.0	-	8
<i>Kredilerdeki Payı (%)</i>	<i>42.7</i>	<i>35</i>	<i>15.3</i>	<i>50.0</i>	<i>27.2</i>	<i>46.8</i>	<i>48.0</i>	<i>-</i>	<i>3-4</i>

Kaynak: Türkiye'de E-KOBİ gerçeği, <http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf> erişim tarihi:29.01.2007

Görüldüğü gibi KOBİ'lerin buldukları ülkelerdeki işletmelerin çoğunluğunu oluşturmakta, istihdamdaki rolleri de önemli bir yer tutmaktadır. Genel olarak üretim, ihracat ve yatırımlardaki payı ülkeler arasında farklılık göstermekte, kredilerden yararlanma olanakları da AB ülkeleri içinde daha fazla olmaktadır.

Genel özelliklerinin yanı sıra pek çok araştırmacı tarafından çeşitli çalışmalarda belirtilen, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sisteme katkılarının bazıları şu şekilde sıralanabilir (Alpugan, 1998:16-17, Çakıcı, 2002:13-14):

- Küçük işletmeler genellikle emek yoğun işletmeler olmaları nedeniyle, gelişmekte olan ülkelerde vasıfsız ve eğitilmemiş işgücünün değerlendirilmesinde çok etkili olurlar. Bu işletmeler birçok kalifiye elemanın teknik eğitim aldıkları ilk kuruluşlar olmaktadır.
- Aileden sağladıkları veya kendi küçük birikimleriyle kurdukları işletmeler sayesinde yöresel girişimci ve sermaye kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlarlar.
- Sosyal ve ekonomik yönlerden gelir dönüşümünün denge unsuru görevini yerine getirirler. Ayrıca işletme sahibi- çalışan arasında ki çalışma koşullarından kaynaklanan yakın ve olumlu etkiyle sosyal sorunların bu kesimlerde yaşanmasını önleyici rolleri bulunmaktadır.
- Gelir kaynaklarının ve sanayicilerin ülke geneline yayılımını sağlayarak bölgesel kalkınma ve bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesinde görev alırlar.
- KOBİ'lerin, ürettikleri ara mallarla çoğu zaman büyük işletmelerin işletme girdisi konumunda olmaktadır. Bu sebeple büyük ve küçük işletmeler birbirlerine bağımlıdır.
- KOBİ'ler, sosyal ve ekonomik açıdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının küçük yatırımlarda değerlendirilmesini ve bu şekilde yaşam düzeyinin yükseltilmesinde etkili olmaktadır.
- KOBİ'ler, ithal malzeme ve ekipmana, ithal teknoloji ve yabancı sermayeye bağımlılıklarının daha az olması ve üretim esneklikleri nedeniyle kriz dönemlerinde; büyük sanayinin zarar görmesi durumlarında savaş dönemlerinde de bir emniyet ögesi olarak kabul edilirler.

- Yeni fikirlerin, buluşların ortaya çıkmasına ve yeni girişimcilerin de yetiştirilmesine imkan tanıyan bir yapı arz ederler.
- KOBİ'lerin, emeğin yabancılaşmasını, kişinin görevlere yabancılaşmasını, bireyin topluma yabancılaşmasını önlemeye yardımcı olabileceği düşünülmektedir.
- KOBİ'ler, daha çok orta gelir grubuna sahip olanlar tarafından kurulurlar ve pazara giriş- çıkışları büyük işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Bu durum serbest piyasa ekonomisini benimseyen ülkelerde mevcut sistemin sağlıklı işlemesine katkıda bulunmaktadır.

II.4. KOBİ' lere Yönelik Teşvik ve Destekler

Türkiye 'de özel kesim işletmelerine yönelik teşvikler, Cumhuriyetin ilk yıllarında sanayileşmenin ve kalkınmanın sağlanması için özel kesimde sermaye birikimi oluşturması, 1930'lu yıllarda devlet tarafından temel sanayi kuruluşları kurulurken özel kesimin de gelişmesi için karlı ticaret alanlarının yaratılması amacıyla verilmiştir. 1950'li yıllarda teşviklerin amacı daha çok, liberal ekonomi anlayışı içinde yerli girişimleri desteklemek ve yabancı yatırımları çekmek, planlı dönemde ithal ikameci sanayileşme politikasının hedeflerine ulaşabilmek olmuştur. 1980 sonrasında ise özel kesimin ekonominin işleyişinde öncü rol üstlenmesi için teknoloji transferi yapılması, kapasitesini arttırması ve rekabet gücü kazandırılması amaçlarıyla verildiği gözlenmektedir (<http://www.hazine.gov.tr>, 2007).

Ancak KOBİ yatırım teşviklerinin uygulanmasının başladığı 1996 yılının sonundan günümüze kadar geçen süre içinde çok fazla yol kat edildiği söylenememektedir. Verilen kredilerin KOBİ'lerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak kalması,

kredilerden yararlanmak için müracaat eden işletmelerin ancak %5'inin teşviklerden yararlanabilmesi, KOBİ teşvik uygulamasının son derece sınırlı kalmasına neden olmuştur. Ayrıca, verilen teşvik belgelerinden daha çok gelişmiş illerdeki KOBİ'lerin yararlanması da KOBİ politikasının amaçları açısından yeniden bir değerlendirme yapmayı gerekli kılmaktadır (Haspolat, 2007).

KOBİ'leri desteklemeye yönelik çeşitli hizmetler veren önemli kuruluşlar şunlardır (www.kosgeb.gov.tr, www.hazine.gov.tr, www.kobias.com.tr, www.ekocerceve.com), 2007, Çakıcı, 2002; s.18-20, Akgemci, 2001;s. 43-50 ;

II.4.1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı olarak küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulan KOSGEB' in temel hizmetleri şu şekilde sıralanabilir; bilgilendirme, elektronik ticaret ve işletmeler arası işbirliği hizmetleri, teknoloji araştırma ve geliştirme destekleri, finansman destek hizmetleri, girişimciliği geliştirme hizmetleri, pazar araştırma ve ihracatı geliştirme hizmetleri, bölgesel kalkınma hizmetleri, laboratuvar hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, kalite geliştirme hizmetleri, eğitim, uluslararası gözetim hizmetleri, ortak kullanım amaçlı makine teçhizat desteği, yeni girişimci desteği, bilgisayar yazılımı desteği, e-ticarete yönlendirme desteği, iş geliştirme merkezi desteği, yerel ekonomik araştırma desteği, genç girişimci geliştirme programı, altyapı ve üstyapı uygulama proje desteği, nitelikli eleman desteği, yurtiçi sanayi fuarlarına katılım desteği, yurtdışı fuarlara katılım desteği.

KOSGEB desteklerinden en uygun işletmelerin yararlandırılmasını sağlamak amacıyla 2003, 2004, 2005 yıllarında birbirini izleyen üç yöntem denenmiştir. İlk önce işletme analizi yöntemi uygulanmıştır. Buna göre, "yönetim organizasyon", "üretim", "pazarlama-satış", "insan kaynakları", "muhasabe ve finansman", "girişimcilik ve stratejik düşünme kabiliyeti", " dış pazara erişim, dış pazar talebi, ihracat" başlıkları altında incelenmekte ve her soru için bir not verilmektedir. İşletmenin, KOSGEB desteklerinden yararlandırılıp yararlandırılmayacağı ile ne tür desteklerin önerileceği bu notların ortalamasına göre belirlenmektedir. Düzenlenen raporlarda işletmelerin tüm destek araçlarından yararlanması yönünde kararlar çıkmasına rağmen, uygulamada önerilen desteklerden yararlanılamamıştır. İkinci olarak, KOSGEB, 40.000 işletmeyi kapsayacak bir Saha Araştırma Çalışmasını Haziran/2004 tarihinde başlatmıştır. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lere verilen hizmet ve desteklerin en etkin şekilde sunulabilmesi için, desteklerden faydalanacak olan işletmelerin mevcut durumlarının tespit edilmesidir. Ancak anket çalışmasına, ne tür veri toplanacağı ve bu verilerin nasıl değerlendirileceği, hangi sektörde, ölçekte işletmelere gidileceği gibi konular netleştirilmeden başlandığından, çalışmanın tam olarak amacına ulaşmadığı belirtilmektedir. Üçüncü olarak, 2005 yılında başlatılan bir uygulamayla KOSGEB desteklerinden yararlanmak amacıyla başvuran işletmelere "Yararlanıcı Durum Tespit Formu - YDTF " adı verilen bir anket uygulanmakta, işletmeler aldıkları puanlarına göre dört ayrı kümeye ayrılmaktadır. Sonuçlar işletmelere bildirilerek, kendilerinden; 6 ana program ve 9 ayrı hedeften birini seçmeleri ve seçtikleri hedefe uygun olan Stratejik Yol Haritası formunu doldurmaları istenmektedir. Bu formlar, ön incelemeden sonra değerlendirme kurulunun onayına sunulmakta, uygun görülürse işletme ile destek sözleşmesi imzalanmaktadır (CDDK, 2006).

KOSGEB, pek çok uzman kişi ve danışmanlık kuruluşuyla anlaşmalar yapmakta, bu kişi/kuruluşların iletişim bilgileri KOSGEB'in internet sayfasında yayınlanmaktadır. Kurumsallaşma, genel yonetim, pazarlama, yazılım ve bilgisayar donanımı gibi konularda eğitim ve danışmanlığa ihtiyacı olan KOBİ'lere, eğitim/danışmanlık desteği verilmesi kabul edildiği takdirde, KOSGEB'in kendi bünyesindeki danışmanların eğitimlerinden veya yayınlanan tedarikçi veri tabanındaki kişi ve kuruluşlardan yararlanabilmektedir. Dışarıdan sunulan bu eğitim/danışmanlık hizmet bedelini KOSGEB karşılamaktadır (www.kosgeb.gov.tr, 2007).

KOBİ'lerin uluslararası düzeyde rekabet etmeleri, ihracata yönelmeleri ve ihracat maliyetlerindeki finansman yükünün azaltılmasının sağlanması amacıyla KOSGEB, Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Vakıf Bankası ile protokol imzalamıştır. Protokol kapsamında, KOSGEB Kuruluş Kanunu ve KOSGEB Destekleri Yönetmeliği kapsamında bulunan, yasal statüsü ne olursa olsun bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olan, çalışan sayısı 250'den az, yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan, Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetlerin İstatistik Sınıflaması (NACE) sınıflandırmasına göre, imalat sanayi, bilgisayar yazılımı üretimi kapsamında faaliyette bulunan, KOSGEB KOBİ Beyannamesi ve Yararlanıcı Durum Tespit Formu doldurmuş ve onaylanmış bulunan, ürettiği malları ihraç eden veya ihracat kayıtlı satış yapan, yasal süresi içerisinde ihracat taahhüdünde bulunan, Kambiyo Mevzuatına göre döviz kredisi kullanma ehliyetine sahip olan KOBİ'ler, anlaşma yapılan bankalar aracılığıyla kredilerden (İhracat Kredisi ve İstihdam Kredisi) yararlanabilecektir (MTSO, 2007).

II.4.2. Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (EXIMBANK)

Türk Eximbank, yurt dışında faaliyet gösteren girişimciler kısa, orta ve 1-200 arası çalışanı olan küçük ve orta ölçekli imalatçı, imalatçı-ihracatçı işletmeler, ihracat kredisinden faydalanabilmektedir.

II.4.3. Hazine Müsteşarlığı

Hazine Müsteşarlığının verdiği teşvikler arasında, darboğaz giderme, entegrasyon, kalite düzeltme, komple yeni yatırım, modernizasyon, tamamlama, tevsii, ürün çeşitlendirme, yenileme, hammadde temini gibi imalat sanayine yönelik hizmetler bulunmaktadır.

II.4.4. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları Ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

KOBİ'lere destek ve hizmet vermek için kurulan TOSYÖV, sağlıklı bir altyapı, adil bir teşvik sistemi, yeterli finansman kaynakları, uygun yatırım imkanları, ileri teknolojiye uygun ekipman, yüksek kaliteli mal üretmek için eğitim ve danışmanlık, çağdaş işletmecilik ve yönetim ile ilgili eğitim faaliyetleri, sağlıklı ana-yan sanayi ilişkileri, Avrupa Birliği ile entegrasyonu sağlayabilecek yaygın eğitim ve olumlu bir kamuoyu oluşturulması ve siyasi destek sağlanması konularında çalışmalar yapmayı amaçlamaktadır.

II.4.5. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

580 sayılı kanunla kurulmuş olan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), yurt ekonomisinin verimlilik esaslarına uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak tedbirleri

araştırmak, bu tedbirlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak, kamu ve özel sektör işyerlerindeki verimliliği artıracak yöntemleri saptamak ve bunların uygulama imkanlarını araştırmak ve milli prodüktiviteyi ölçmekle görevlendirilmiştir. Merkez, işletmelere danışmanlık, eğitim ve teknik bilgi hizmetleri vermektedir. MPM, retim, insan kaynakları ve hizmet içi eğitim alanlarında eğitim çalışmaları yapmak; eğitim, yeniden örgütlenme ve ücret sistemleri alanında danışmanlık yapmak; teknik bilgi vermek; soruları yanıtlamak, teknik gelişmeleri yayınlamak, işletmecilikteki son gelişmeleri iletmek gibi hizmetleri yerine getirmektedir.

II.4.6. Türk Halk Bankası

Türk Halk Bankası lkedeki KOBİ'lerin finansman bankası olarak 1938 yılında kurulmuştur. Ancak zamanla görev alanı genişlemiş ve banka, uzun ve orta vadeli proje kredisi vermek, Küçük ve Orta lekli Sanayi Kuruluşlarının gelişmesini ve büyük sanayiye geçmesini sağlamak üzere danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile desteklemek işlevlerini de üstlenmiştir. Banka, KOBİ'lere düşük faizli, orta ve uzun vadeli, uygun ödeme koşullarında krediler sunmaktadır.

Halkbank, zelleştirme İdaresi'nin tebliği ile zelleştirme kapsamına alınmıştır. Bankadaki hazine payının “%25'ine kadarı” halka açılmasına, kalan %74.99'unun da “blok” satışa sunulmasına karar verilmiştir. Halkbank'ın özelleştirilmesine ilişkin olası sonuçlar tartışılmaya devam etmektedir. Bunlardan biri, kamu bankalarının, Türk bankacılık sisteminin %40'ını teşkil etmesi nedeniyle, performanslarının sistem üzerindeki etkisinin de büyük olduğu vurgulanmakta ve zelleştirilmelerine olumlu bakılmasıdır. Bir diğeri ise, bu özelleştirmenin yeterli ulusal sermaye olmadığı varsayılarak yabancılara satışı gerçekleşeceğinden, KOBİ'lere sağlanacak teşvik ve desteklerin, KOBİ'lere ilişkin

ticari, finansal tüm verilerin ve KOBİ2lerin kredi sağlarken ipotek edilen pek çok makine, ev gibi varlıkların da mülkiyetinin üzerindeki tasarruf hakkının, yabancıların inisiyatifine geçebileceği yönünde olmaktadır (Ölmez, 2007).

II.4.7. Vakıfbank

Reel sektörü desteklemeye yönelik olarak, KOBİ'lerin finansman ihtiyacının temini amacıyla, KOSGEB işbirliği ile kredi kullanılmaktadır. Krediden en fazla 150 işçi istihdam eden imalat sanayi KOBİ'leri yararlanmaktadır. Yurt içi ve yurt dışından yeni makine teçhizat alımı, yurtiçi ve yurtdışından hammadde temini, yatırım harcamalarının karşılanması, banka tarafından belirlenecek imalat sanayine yönelik diğer kullanımların finanse edilmesi amacıyla kredi kullanılmaktadır. Vakıfbank, KOBİ'lere yönelik olarak ayrıca bireysel krediler kapsamında küçük esnaf ve sanatkarlara 'Bankomat 7/24 Kredisi', 'İşletme Donanım Kredisi' gibi ürünler de sunmaktadır.

II.4.8. KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.

Halkbank, Halk Leasing, TOBB ve TOBB'a üye 15 oda, KOSGEB, TESK gibi kuruluşlar bir araya gelerek KOBİ'lere önemli finansman desteğinde bulunacak KOBİ AŞ'yi kurmuşlardır. KOBİ AŞ, KOBİ'lere ortak olarak sermaye desteğinde bulunmaktadır. KOBİ Girişim, 500 bin \$ ile 5 milyon \$ arasında sermaye desteğine ihtiyacı olan yatırımlarla ilgilenmektedir.

II.4.9. Kredi Garanti Fonu İşletme Araştırma A.Ş.

Kredi Garanti Fonu, Türkiye-Almanya Teknik İş Birliği Anlaşması çerçevesinde akdedilen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, Bankadan alacakları krediye teminat veya garanti verilmesini sağlama amacıyla Kredi Garanti Fonu İşletme-Araştırma Ticaret A.Ş. ile Banka arasında imzalanan protokol uyarınca oluşturulmuştur. 1991 yılında kurulan fon, yapılabirlik projesi olup ya da halen faaliyette olan işletmelerin talep ettikleri kredilere karşılık yeterli teminat verememesi nedeniyle, banka tarafından kredilendirilemeyen işletmelerin, bankadan kullanacakları kredilerin teminatının oluşturulması amaçlanmıştır. Bu fondan yararlanabilecek işleme tanımında sadece işçi sayısı dikkate alınmış olup, işyerinde en fazla 250 işçi çalıştıran işletmeler “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme” kabul edilmiştir.

II.4.10. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA)

1986 yılında kurulan vakıf, işyeri-okul bütünlüğüne dayalı ikili meslek eğitimi sisteminin yaygınlaştırılması, KOBİ'lerin yararına sunulabilmesi için çaba göstermektedir. Teknik eğitimin büyük önem taşıdığı sanayide bu ihtiyacı karşılamaya çalışan Vakıf, söz konusu faaliyetlerini Kamu-Özel ve Yerli-Yabancı birçok kuruluşla koordineli bir şekilde devam ettirmekte, çok sayıda ilde yer alan eğitim merkezleriyle, birçok meslek dalında pratik meslek eğitimi vermekte ve bu sahada kalifiye eleman yetiştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

II.4.11. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME)

1960 yılında kurulan İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi(İGEME), Türkiye ihracatının artırılması ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması amacına yönelik faaliyetlerde bulunan ve bu alandaki ilk kamu kuruluşudur.

Dış Ticaret Müsteşarlığı bünyesindeki İhracat Genel Müdürlüğü'nce KOBİ'lere yönelik faaliyetleri, şöyle sıralanmaktadır; KOBİ'lerin örgütlenmesi ile ilgili faaliyetler, etkili devlet yardımı sağlanması ve bu firmalara çeşitli kanallardan ticari enformasyon desteği verilmesi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Örgütlenme faaliyetleri çerçevesinde Müsteşarlık'ça "Sektörel Dış Ticaret Şirketi" uygulaması ile KOBİ'ler, bir araya getirilerek dışa açılmaya yönlendirilmekte; devlet yardımları uygulaması ile de "eğitim, yurtdışı ofis-mağaza açma, istihdam, piyasa araştırması desteği, patent ve marka kavramının yaygınlaştırılması ve Ar-Ge desteği" gibi yardımlarla da söz konusu işletmelere rekabet gücü kazandırılmaya çalışılmaktadır."

İGEME, Gümrük Birliği süreciyle birlikte rekabet güçlerini artırabilmelerine yardımcı olabilmek amacıyla KOBİ'lere yönelik faaliyetlerini de yoğunlaştırmıştır. Bu alandaki çalışmalarından biri "KOBİ Danışma Hattı"nın hizmete açılmasıdır.

KOBİ'lere çeşitli alanlarda destek ve hizmet veren kuruluşlar arasında, Türkiye Esnaf ve Sanatkar Konfederasyonu (TESK), Türkiye Ticaret Sanayi, Deniz Ticaret ve Borsalar Birliği (TOBB), Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Dışişleri Bakanlığı- Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı (TİKA), İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), Türk Standartları Enstitüsü (TSE), İhracatçı Birlikleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ), çeşitli üniversite ve meslek yüksek okulları da bulunmaktadır.

III. BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASI

KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerinin incelendiği bu bölümde KOBİ'lerin kurumsallaşma ihtiyacının nasıl ortaya çıktığı, kurumsallaşmanın önemi ve yararları, işletmelerin kurumsallaşmalarını engelleyen nedenlerden bahsedilmektedir. Ayrıca büyük çoğunluğu aile işletmesi olan KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerinde hem aile ilişkilerinin hem de işletmenin kurumsallaşması mekanizmalarından söz edilmektedir.

III.1. KOBİ'lerde Kurumsallaşma İhtiyacı

Geleneksel anlamda yarattığı katma değer ve istihdam fırsatlarıyla ekonominin ve toplumun yapılanmasında önemli rolü bulunan işletmeler incelendiklerinde bu işletmelerin bir çoğunun başlangıçta aile işletmesi olarak kuruldukları bilinmektedir. Bu işletmelerin pek çoğu küçük ve orta ölçekli olarak kurulmuşlardır. “Aile işletmesi” şeklinde kurulan bu işletmelerde yönetim yapısı çerçevesinde yetkiler bir ya da birkaç kişinin elinde olmakta ve bu kişiler işletmeyi ilgilendiren faaliyet ve kararlarda işletme sahibi olarak tek başlarına hareket etmektedirler. İlk zamanlarda fazla sorunla karşılaşmayan, faaliyetlerini kendi kaynaklarıyla yürütebilen işletmeler, işlerin büyümesi ve gelişmesiyle finansman, personel ihtiyacı içine girmekte, buna bağlı olarak yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi gibi kavramlarla karşılaşmakta mevcut ilgi-bilgi düzeyi ve imkanları yeterli gelmemektedir. Bu noktada söz konusu işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyümelerinin sağlanabilmesi için aile işletmesi özelliklerinden uzaklaşarak, kurumsal bir kimlik, bir anlayış kazanmaları gerekmektedir (Tetik ve Uysal, 2005:18, Fındıkçı, 2005:93). KOBİ' lerle ilgili araştırmalarda, bu

işletmelerin henüz aile işletmesi niteliğini kaybetmemiş olması ortak sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin bu özellikleri nedeniyle nitelikli profesyonel çalışan istihdamı engellenmekte, işletmelerde verilen kararlar, profesyonel bir yönetici kadrosunun kararı olmaktan çok bir aile kararını yansıtmakta, kişilere bağlı olan bu kararlarla çalışanların inisiyatif kullanmaları konusunda çerçeve oluşturabilecek uzun dönemli stratejik kararlar alınmamakta ya da alınan kararların alt yönetim kademelerine duyurulması yeterince etkili bir biçimde sağlanamamaktadır (Verimlilik Raporu, 2002:27). Bunun yanı sıra tüm dünyada ve ülkemizde aile işletmelerinin ömürleri 25-30 yıl dolaylarında olmakta ve ancak % 15-20 'si üçüncü kuşağa ulaşabilmektedir (Fındıkçı, 2005:92). Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinde, yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama sorunlarının ilk sırada yer aldığı gözlenmektedir.

İşletmeleri kurumsallaşmaya iten temel gerekçeler arasında, küreselleşme ve buna bağlı olarak küresel bir işletme olma zorunluluğu, değişimlerin rekabetteki belirleyici rolü, teknolojinin kritik öge haline gelmesi, çevresel baskı ve beklentilerin artması sayılabilmektedir (Bayer, 2006:140).

Kurumsallaşmanın asıl amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Uzun dönemde kurumun planlı büyümesi, başarısının devamlılığı, adil ve sorumluluk bilinciyle işletme ile ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi kurumsallaşmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Kurumsallaşma, aileyi ve işletmeyi dışarıdan oluşan koşullara uyarlama süreci olarak görülmektedir (Tetik ve Uluçol, 2005:20). İşletmeler kurumsallaşarak hissedarlarına kazanç sağlayan, müşterilerine iyi hizmet veren, sektöründe kalıcı olan bir yapıya sahip olmaya çalışmaktadır. İşletmeler insanlardan oluşan canlı bir mekanizma olduklarından uzun ömürlü olabilmek için durağanlıktan uzak, koşullara hızlıca uyum sağlayabilecek öğrenen örgütler şeklinde

faaliyet göstermek durumundadır. Kurumsallaşma sadece büyük işletmeler için geçerli değildir, henüz küçük bir işletmeyken temel ilkelerin oluşturulması, işletmeye bir kişilik ve sistem kazandırılması gerekmektedir. (Doğan, 1998:158).

Bir işletmede, işin ve ailenin nakit ihtiyacı arasındaki çelişkinin yaşanması, çok başlı bir yönetim yapısının varolması, kararların sık sık değişmesi, yüksek eleman devrinin yaşanması, istenen üretim ve büyümenin gerçekleşmemesi ve örgüt yapısının eski canlılığını kaybetmesi gibi durumlar yaşanmaya başlamışsa, o işletmenin kurumsallaşma ihtiyacının olduğundan söz edilebilmektedir (Kurtsan, 2006:175). Bu ihtiyacın ortaya çıkması veya kabullenilmesi işletme sahibi için oldukça zor bir süreç olmaktadır. Bu aşamada yapılacak temel çalışma, işletme sahiplerinin ve karar ortaklarının, “hangi noktadan ve ne şartlarda yola çıktık, şu anda nerdeyiz ve ne yapıyoruz?” sorularına cevap verebilmeleridir. Mevcut durumun analizinin yapılmasıyla gelecekte bulunulması hedeflenen noktaya ilişkin değerlendirmeler yapılabilmekte ve en sonunda belirlenen amaca hangi yolla ulaşılabileceği planlanmaktadır (Baycan, 2006).

Bir aile işletmesi olarak KOBİ’lerin kurumsallaşması; gelişme ve müşteri/pazar odaklı bir sistem kurması süreci olarak ifade edilebilmektedir. Kurumsallaşmanın bir süreç olması bu konuda yapılacak çalışmalarında süreklilik taşıması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmalar kapsamında iş ve işleyişe yönelik kullanılan ve hedef içeren her türlü bilginin yazılı metinler haline getirilmesiyle işletme temel yetkinlik ve rekabet üstünlükleri yanında temel zayıflıklarını da belirlemiş olmaktadır. Karşılaşabileceği fırsatları değerlendirebilmekte, zayıf noktalarını gizleme veya geliştirme imkanı bulabilmektedir.

III.2. KOBİ'lerin Kurumsallaşmaları Önündeki Engeller ve Kısıtlar

Kurumsallaşmayı engelleyen unsurlar temel olarak dört grupta incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2004:107-131); birincisi kurumsallaşma konusunda yetersiz bilgidir kaynaklanan sorunlardır. Kurumsallaşmanın tam olarak ne anlama geldiğini bilmeyen işletme sahipleri, maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte, ülke şartlarında gereksiz olarak görebilmekte veya aile üyeleri yerine profesyonel çalışanlar istihdam etmenin zorunlu olduğunu düşünmektedir. İkinci grupta ise yönetime-örgüte ait sorunlar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kendilerine has yapılanmaları, istihdam koşulları, görev bölüşüm ve tanımlarında yaşanan belirsizlikler, ast-üst ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların, performans kriterlerinin, işe alım ve çıkarılma koşullarının resmiyet kazanmamış olması gibi sorunlar, kuşaklar arasında çatışmaların yaşanması gibi unsurlar da kurumsallaşma önünde engel olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde kurumsallaşmayı engelleyen üçüncü grup sorun ailenin kendi iç işleyişi, kültürü, aile üyeleri arasındaki çatışmalardır. Dördüncü grup sorunlarda da yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgilidir. Sermaye sıkıntıları, denetim koşulları, personelin eğitim düzeyinin düşük olması, modern yönetim, pazarlama, muhasebe anlayışlarından yoksunluk olarak sayılabilir. Bunların yanında genel hatlarıyla engel ve kısıtlar şu şekilde sıralanabilir (Kurtsan, 2006:174, Fındıkçı, 2005:88,109, Tetik ve Uluyol, 2005:21-22, Bayer, 2006:127, <http://www.eso.org.tr>, 2005):

- Kurucu neslin iş işten geçene kadar ailesini ve işletmesini kurumsallaştıramaması,
- Geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olma,
- Gücün ve saltanatın rehaveti,
- İşletmeyi iyi bir fiyata satıp rahat etme dürtüsü,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz olma,

- Stratejik düşünememe,
- Vizyon- misyon- amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi,
- Kurumsal çevrenin etkilerini önemsememe ve uyum sağlayamama,
- Geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının olmaması,
- Araştırma ve geliştirmeye yeterince yatırım yapılmaması,
- Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar.

Çeşitli akademisyenler ve işadamları, Türkiye’deki yaygın kültürel yapının, büyüğe mutlak saygı anlayışı, Osmanlıdan gelen “tebaa” geleneği, mesleksizlik, hemşeri kayırmacılığı, paylaşma, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, “ben her şeyi bilirim” ve “küçük olsun ama benim olsun” önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasını engellediğine dikkat çekmektedir.

Bir diğer engel de kayıt dışılık şeklinde ifade edilmektedir. Buna sebep olarak da ülkemizde işletme kasasının hala patronun cebi şeklinde görülmesi gösterilmektedir.

III.3. KOBİ’lerin Kurumsallaşmasının Önemi

İşletme yönetiminin hedefi bir grup insanın çabalarını birleştirerek önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu da ancak kurumdaki her işin, belli kurallar dahilinde ve sistematik olarak yapılmasına bağlıdır. Özellikle yazılı hale getirilmiş bu kurallar sayesinde işletmenin ömrü uzamaktadır. Üretimin nasıl gerçekleşeceğinden, bu üretimi yürütecek çalışanın özelliklerinin ne olması gerektiği, nasıl işe alınacağı, yetki ve sorumluluklarının neler olacağı, işletmenin pazardaki işleyişine kadar her şeyin kurallara göre yapılması kurumsallaşmanın varlığına işaret etmektedir (Fındıkçı, 2005:83). Daha önce kurumsallaşmanın çevreye karşı sorumlulukları yerine getirmekten, kaynakların etkin dağılımına kadar pek çok yararlarından söz edildi. Bu yararlar KOBİ’ler için de geçerli

olmaktadır. Kurumsallaşmış olan KOBİ'ler, kurumsallaşmamış olanlara göre bir takım avantajlara sahip olabilmektedir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan KOBİ'lerin örgüt yapıları daha sade, esnek ve değişimlere daha duyarlıdır. Bu sayede iç ve dış çevrenin beklentilerine daha hızlı cevap verebilmekte, rekabet avantajı elde etmektedir. Örgüt yapısının sade olması, görev, yetki ve sorumlulukların net çizgilerle birbirinden ayrılması sayesinde, dengeli bir rol dağılımının gerçekleşmesiyle sağlanabilmekte, ayrıca bu sade yapı bilgi akışını yani örgüt içi iletişimi güçlü kılmaktadır. KOBİ'lerde, büyük işletmelere göre daha yoğun ve sıcak iletişimin olması, aile bağlarının varlığıyla da informel ilişkilerin yaygın olması sosyal ilişkilerin gelişmesini, yardımlaşmayı arttırmakta, bunlar da çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Kurumsallaşma, KOBİ'lerin, misyonu, amaç ve hedeflerini, aile ilişkilerini, iş-aile etkileşimini, işletmenin geleceğini planlamasına olanak sağlamaktadır. Kurumsallaşma süreci bir vizyon belirlemeyi gerektirmektedir. Bu vizyon ise ancak işletmedeki herkes tarafından benimsendiğinde işlerlik kazanacak, böylelikle kurumsallaşmanın sağlanabileceği ortak güçlü bir kültür oluşabilecektir.

Kurumsallaşmada amaçlanan işletmenin daha uzun yıllar yaşamaya devam etmesidir. Kurumsallaşma düzeyi düşük KOBİ'lerde ise, günü kurtarma telaşında, daha kısa vadeli ve işleyişe yönelik günlük planlar yapıldığı söylenebilir. Bu durum, işletmenin bir kurum haline gelmesinin temel göstergelerinden biri olan sürekliliğin sağlanmasında, engelleyici bir unsur olarak tehdit edebilir.

Kurumsallaşma yolunda ilerleme kaydetmiş KOBİ'ler, düzenli toplantılar yapmaya ve verilecek kararlarda katılımın daha yüksek olmasına önem verirler. Bu da çalışanların

doğru bilgilendirilmelerine, örgüt kültürünün geliştirilmesine, çatışma yaratabilecek sorunlara çözümler yaratmaya katkıda bulunabilir.

İstikrarsız, karmaşık yapılı ve belirsizliğin yüksek olduğu ülke veya sektör şartlarında, kurumsallaşmış KOBİ'ler, ileriye gören girişimcileri ve yaptıkları durum analizleriyle ayakta kalabilmekte, iş çevresine (çalışanlar, kamuoyu, tedarikçiler, müşteriler, v.b.) kurumsal güven sağlayabilmektedir.

III.4. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılanın, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Ancak, özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile işletmelerinde, kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, hem "işletme" hem de "aile ilişkileri"nin içinde bulunulan şartlar doğrutusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu ikisi, yani aile ve işletme ilişkileri aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde, hem aile bağları güçlenecek hem de işletmenin başarısı ve uzun ömürlü olma şansı daha yüksek olacaktır. Bu nedenle aile işletmelerinde kurumsallaşma çalışmaları, "*işletmenin kurumsallaşması*" ve "*aile ilişkilerinin kurumsallaşması*" olarak ele alınarak her ikisi için de aynı derecede ve eşzamanlı çaba gösterilmesi uygun olmaktadır. İşletmenin kurumsallaşma çalışmaları, kurum kültürünün geliştirilmesi, işletmenin etkin liderlik, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, örgüt yapısı, profesyonelleşme ve iş/süreçlerin standartlaştırılması başlıklarında ele alınacaktır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ise; aile işletmesi anayasasının hazırlanması, yönetim kurulunun ve aile meclisinin oluşturulması, devir planlamasının yapılması ve yeni kuşakların yetiştirilmesi başlıklarıyla sunulacaktır.

III.4.1. İşletmenin Kurumsallaşması

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden en önemli faktörler şunlardır (Akat ve Atılğan, 1992:21);

- Örgüt – Kurum Kültürü
- Yönetici-Lider
- Örgütteki Eğitim ve Yetiştirme İmkânı
- İnsana Bakış Açısı
- Örgütün Yapısı
- İstihdam politikaları ve profesyonelleşme
- İş ve süreçlerin standartlaştırılması

III.4.1.1. Kurum Kültürünün Geliştirilmesi

Bu faktörler içerisinde, işletmeler için en önemli olanı, örgüt kültürü olarak kabul edilmektedir. İşletmeler örgütlerinin kültüründe değişiklik yaparak rekabet güçlerinde ve kurumsallaşma düzeylerinde önemli avantajlar kazanmaktadırlar. Kurum kültürünün işlevi, özellikleri ve yararlarından söz edilmektedir.

III.4.1.1.1. Örgüt – Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün İşlevi

Kültür, bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen; bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç – gereç, teknik gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Şimşek ve Akgemci, 1998:23).

Herhangi bir toplumun ulusal, yani genel kültürü, bir üst sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler, toplumsal bazı hâkim değerleri kapsamakta ancak bunun yanında kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri de

bulunmaktadır. Etnik ve dinsel gruplar, siyasi partiler, ekonomik kuruluşlar da birer alt kültürdürler (Köse ve Diğ., 2001:223). Bunlar ulusal kültürün genel yapı ve değerlerine uymakla birlikte, kendilerine özgü amaçları ve geliştirdikleri değer sistemleri bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, kurum tarafından benimsenen temel değerler, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik kılavuzluk eden felsefesi, örgütlerde işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler şeklinde tanımlanabilmektedir (Akıncı, 1998:32).

III.4.1.1.2. Kurum Kültürünün Özellikleri ve Yararları

Örgütlerin kurum kültürleri parmak izi gibi tektir. Kendilerine özgü tarihleri, iletişim modelleri, sistem ve prosedürleri, misyon-vizyon, hikaye ve mitleri bulunmaktadır, bu yüzden onların diğer örgütlerden ayırt edilmesini kültürleri sağlamaktadır. Kararlı yapıda olmaları, kültürün yavaşça değişme özelliği göstermesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün inanç ve değerlerinin sembolik olarak gösterilmesidir (Akıncı, 1998:42).

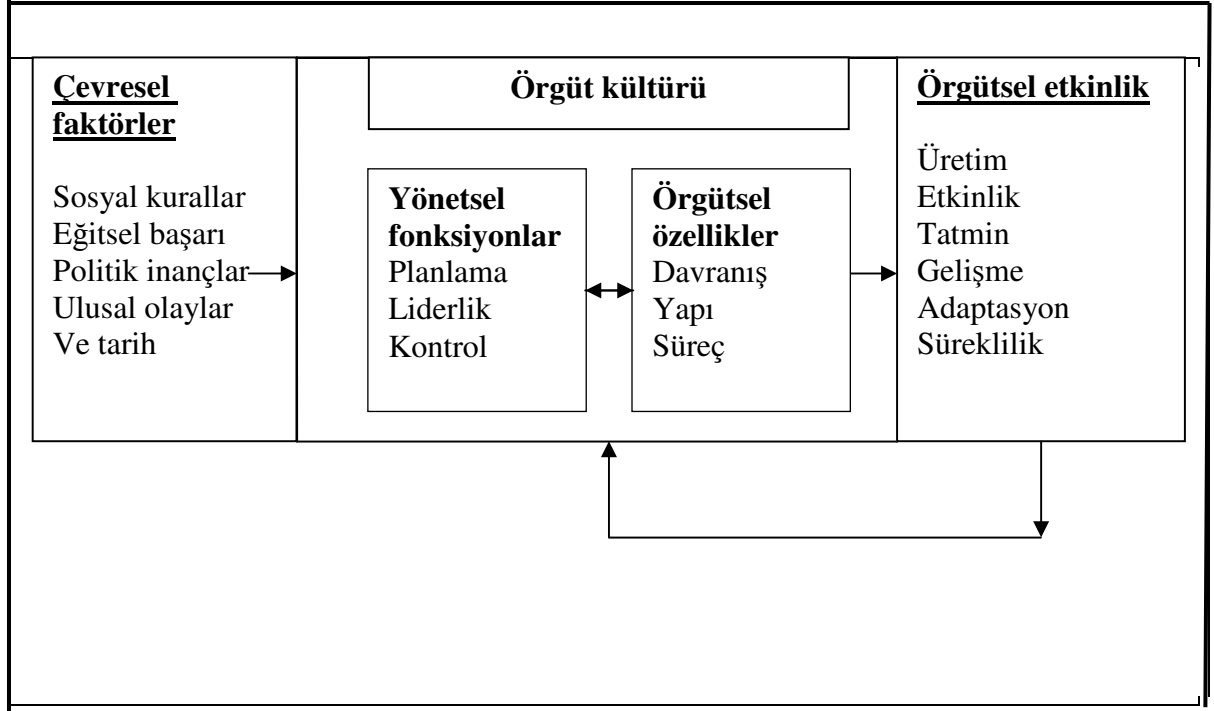
Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturduğu örgütsel kültürün özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Köse ve Diğ., 2001:228);

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur,
2. Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır,
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir, örgüt üyelerinin zihinlerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır,
4. Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan, davranışsal kalıplar biçimindedir.

İşletme yönetimi açısından kültür, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen; belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve

adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:156).

Çizim 2: Örgüt Kültürü ve Etkinlik



Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.156

Örgüt kültürü, yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimin bir ürünüdür, iç ve dış çevre faktörleri oluşumunda etki göstermektedir. Sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar, toplumun geçmişi, din, ahlak gibi dışsal olaylarla, çalışanların aldığı eğitim, sahip oldukları inançlar, tutumlar, işletmenin teknolojisi, örgütün kural ve değerleri gibi içsel faktörler, yönetmel fonksiyonları etkileyerek, kültürün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmaktadır. Ancak zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde bulunan çalışanlar ne yapmaları gerektiğini belirlemeye

çalışarak vakit kaybetmektedirler. Bu nedenle paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan örgütler, belirlenen örgüt stratejisini yürütmede, güçlü kültüre sahip örgütlere oranla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde gereken davranış çabukluğunu gösteremediklerinden, güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalmaktadır (Eren, 2001:166).

Örgüt kültürü, söz konusu örgütte çalışanlara, örgütün yöneticilerine bir takım yararlar sağlamaktadır (Eren, 2001:168):

- Örgüt kültürü, çalışanları belirli normları, standartları ve değerleri anlamalarına, bu sayede kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirerek başarıya ulaşmada daha kararlı ve tutarlı olmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirdiği için, örgütsel verimliliği arttırmaktadır.
- Örgüte yeni katılan yöneticilerin, bilgi, beceri ve davranışlarının gelişmesinde olumlu katkılar sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde, çalışanlar arasında beraberlik duygusu yaratarak önemli bir rol üstlenmektedir. Bireyleri birbirine bağlayarak, örgüt iklimini geliştirmektedir. Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2004:204).
- Örgütlerde amaçlardaki farklılıklardan, algılama farklılıklarından veya örgüt içi güç dağılımından doğan çatışmalar, örgüt kültürünün getirdiği birtakım standart uygulama ve süreçlerle azaltılabilmektedir.

- Örgüt kültürü, maddi ve manevi kültür öğelerini içerdiğinden, nesilden nesile aktarımı sağlamakta, böylece işletme sahibinden sonra da aynı değerleri yaşatmaya devam etmektedir (Şimşek ve Akgemci,1998:31).
- Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün kurumsal kimliğine bakılarak yapılmaktadır. Öyle ki günümüzde bireyler kendilerini çalıştığı kurumun kimliğiyle ifade etmektedirler.

Kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu özelliklerin yardımıyla rekabet ortamında ayakta kalabilmektir, örgüt kültürü de işletmelerin rekabet avantajlarından birini oluşturmaktadır (Akat ve Atılgan, 1992:25).

Güçlü bir örgüt kültürü üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucu ortaya çıkmakta, bu öğelerin grup tarafından benimsenme, kabul görme dereceleri arttıkça örgüt kültürünün gücü de artmaktadır (Ataman, 2001:549).

Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak için;

- Toplumsal değer, norm ve inançlarla, örgüt kültürünü oluşturan değer, norm ve inançlar uyumlaştırılmalıdır.
- Bu değer, norm ve inançların tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- Yeni bir örgüt kültürünün yaratılması veya mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesi için yararlanılacak araçlar; örgütün felsefesi, amaçları ve stratejisinde herhangi bir değişiklik yapılması, yönetim tarzında ve ilkelerinde değişikliklere gidilmesi, yeni bir haberleşme düzeninin kurulması, büroların yeniden düzenlenerek firma logosunun değiştirilmesi, örgüt geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi olabilmektedir.

Belirli ve güçlü örgüt kültürüne sahip olmayan işletmelerin kurumsallaşmalarını tamamladıkları söylenemeyecektir.

Bir şirketin kültürel analizi için hazırlanmış aşağıda yer alan soruların kurumsallaşmayla yakın ilişkisi bulunmaktadır (Uzunçarşılı ve Diğ., 2000:21);

1. Kuruluş ne yapmak istediğini biliyor mu?

-Belirli bir misyonu var mı?

-Amaçları tanımlanmış mı?

2. Misyon, değerler ve amaçlar herkese iletiliyor mu?

3. Hedefler bugünün Pazar/iş ortamında bir anlam ifade ediyor mu?

4. Kuruluşun yapısı nedir?

5. Kuruluş yapısındaki değişiklikler yazılı hale getiriliyor mu?

6. İnsanlar arasında olması gereken etkileşim nedir?

7. Kimin kiminle iletişim içerisinde olması gerekiyor?

8. Ödül ve ceza mekanizmaları nasıl işler?

9. Organizasyon nasıl yönetilir?

10. Kuruluş ne kadar bürokratik?

11. Kuruluş içerisindeki fikir liderleri kimlerdir? Onların etkileri neye dayandırılıyor?

12. Kuruluş değişikliğe neyin etkisi ile karar verdi?

-Etkili insanlar?

-Yetkili insanlar?

13. İsteddiğimiz sonuçlara ulaştığımızdan nasıl emin olabiliriz?

-Değişimler, geleneğin azaltılması ihtiyacına işaret ediyor mu?

14. Şirket geleneği bize mevcut rekabet ortamı içerisinde nasıl bir avantaj sağlıyor?

15. Kültürümüzü ne belirliyor?

-Kültürümüz yalnızca bize mi ait?

-Kültürümüzün ayırıcı bir özelliği var mı?

-Endüstrinin diğer üyelerinden mi etkileniyoruz?

16. Müşterilerimizin ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap veriyor muyuz?

17. Çalışanlarımızın ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap veriyor muyuz?

18. Şirketi şirket yapan değerler nelerdir?

19. Sistemlerimiz hedeflerimizi tam olarak destekleyecek nitelikte mi?

20. Hukuk değişime ne şekilde etki eder?

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyini saptamak için de benzer sorular sorulur. Bütün bu sorulara verilecek gerçekçi cevaplar ve sorgulama süreci sonucunda, ortaya çıkan çelişkiler ve gözlenen aksaklıklar, şirketin henüz sağlam bir örgüt kültürü ve aynı zamanda bir kurumsallaşma kültürüne sahip olmadığını gösterir. Güçlü bir örgüt kültürü, kurumsallaşma yolunda önemli bir mesafe kat edildiğinin göstergesidir.

İşletmenin hem çalışanları hem de diğer iş çevresi tarafından bir kurum olarak algılanmasını sağlamak, kurumsallaşmanın fikri alt yapısını oluşturmak ve sonrasında işletmeyi başarıya götürecek kurumsallaşma sürecinin her aşamasında etkin işleyişi sağlamak, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu kazandırmak ancak bu sağlam örgüt

kültürünün yönetimi ile gerçekleşmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, o örgütün kurumsallaşmasında önemli bir göstergedir.

III.4.1.2. Yönetici- Lider

İşletmenin kişilerden bağımsız olarak yaşaması kurumsallaşmanın tanımlarından birisidir. Ancak, kurumsallaşmayı kişilerden bağımsız olarak algılamak mümkün olmayacaktır. Çünkü işletmeleri kuranlar da, yaşatanlar da, geliştirenler de, batıranlar da liderleri ve yöneticileridir. Pek çok kurumsallaşmış, kendisini kabul ettirmiş işletmelerin başarısının arkasında, güçlü lider ve yöneticiler görülmektedir (Akat ve Atılğan, 1992:2).

Lider, kendisini izleyenleri belli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye sevk eder. Liderlik, karşılıklı etkileşimin var olduğu, belli şartlar altında, belirli kişisel ve grupsal amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Karcıoğlu ve Yücel, 2004:101). Liderlerin, vizyon sahibi ve öngörüsü yüksek, insanları ikna etmekte başarılı, cesur, engelleri göğüsleyebilecek iradeye sahip olması, toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhu yaratıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Kök, 2005:252). Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Bir liderin tutum ve davranışları ile astları üzerinde ne gibi etkiler bıraktığını bilmesi önemli bir noktadır. Astların liderlik tutum ve davranışlarına karşı alacağı tepkileri incelemek, kendisi hakkında bildiklerini ve bilmediklerini belirlemek için çok yararlıdır. Bir liderin karakteri, huyu, güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olur.

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt

amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Kurumsallaşmada lider yöneticilere düşen en önemli görev, işletmelerin geleceğe yönelik önceliklerinin astlarıyla birlikte belirlenmesini sağlamak ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamaktır (Akat ve Atılğan, 1992:31). Kurumsallaşmada önemli olan, insanlardan en yüksek verimi sağlayacak ve değişikliklere kolay ayak uydurabilecek bir liderliğin kurulmasıdır.

III.4.1.3. Örgütteki Eğitim ve Yetiştirme İmkani

Kurumsallaşmış bir örgüt olmanın temelinde sürekli ve planlı bir eğitim süreci bulunmaktadır. Eğitim, insanın doğuşu ile başlayan, insanların zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işletmelerde de devam eden bir süreçtir. Örgüt çalışanlarının örgütün değerleri, çalışma sistemleri, hedefleri gibi konularda bir eğitime tabi tutulmaları verimlilikte büyük bir artış sağlayabilecektir. Çalışanlara işletme içinde verilen bu eğitimin temel amacı, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlayarak, bağlılık duygusunu artırmaktır. Bağlılık duygusunun artırılması ise, çalışanların eğitimi ve bilgilendirilmesi yoluyla olacaktır. Çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarını, örgütünün amacını, geleceğini, şu andaki durumunu, değerlerini bilmemesi çalışanları işletmeden uzaklaştırmaktadır (Uzunçarşılı ve Diğ., 2000:31).

Kurumsallaşma aşamasındaki işletmeler, büyük bir titizlikle ve bilimsel esaslara dayalı olarak örgüt içi eğitimi gerçekleştirmek durumundadırlar. Kurumsallaşmış işletmelerde faaliyetlerin eğitilmiş, görev ve sorumluluklarını özümsemiş, yaptığı işin kalitesine önem veren, örgütün kültürünü benimsemiş personeller tarafından

yönlendirilmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşmış işletmelerde diğer işletmelere oranla daha az personel değişimi yapılmaktadır. Yöneticiler en alt basamaktan başlayarak işletmenin yönetim stilini, değerlerini kabullenerek işletmenin en üst basamaklarına kadar çıkmaktadırlar. Yöneticilerin bu şekilde kurum kültürü içerisinde yoğrularak yetişmeleri, bu kültürün ve işletme değerlerinin sürekliliğini sağlamakta, işletmeye olan bağlılık artmakta ve kurumsallaşma süreci gerçekleşmektedir (Akat ve Atılgan, 1992:32).

Kurumsallaşma faaliyetleri kapsamında yapılan iş analizleriyle iş gerekleri çıkarılarak işin profili belirlenebilmekte, bu şekilde işin gerektirdiği beceri, bilgi ve ustalığın mevcut çalışanda ne kadarının olduğu tespit edilebilmekte, bu konuda bilgi açığı olan çalışana gerekli eğitimler verilerek yetişmesi sağlanabilmektedir (Ergül, 2007).

III.4.1.4. İnsana Bakış Açısı

Kurumsallaşmada atılan önemli bir adım da işletmenin bakış açısını insana yönelik hale getirmesidir. Çalışanlarına, müşterilerine ve de kamuoyuna yönelik olumlu girişim, sistem ve değer yargılarının olması, kurumsallaşma açısından gereklilik arz etmektedir.

Örneğin işletmenin tüketici hizmetleri, çevre koruma projelerine destek vermeleri, sponsor olma faaliyetleri kurumsallaşma yönünde önemli adımlar olarak görülmektedir.

Personel veya insan kaynakları, örgütlerin en önemli girdisi oldukları için, onlara gereken önemi vermek, anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmek gerekmektedir (Akat ve Atılgan, 1992:40-42).

İnsana yönelik olma anlayışını benimseyenlerin başarısı, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan insanlar topluluğu meydana getirmesidir. Böyle bir anlayış, çalışanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlayarak, şirketi başarıya götürecektir (Kök, 2005:253).

III.4.1.5. Yönetim-Örgüt Yapısı

Günümüzde yönetim, örgütlenmeye önem vermeli ve akılcı bir sistem kurmalıdır. Öncelikle işletmeye bir kişilik ve sistem kazandırmalıdır. Sistemler, prensipler ve işletmenin kişiliği her şeyden çok ön planda tutulmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir.

Özellikle küçük veya aile işletmesi niteliğindeki pek çok işletme çeşitli örgütlenme problemleri ile karşılaşmaktadır. Bu da kurumsallaşma yolunda karşılaşılan en önemli engellerden biridir. Küçük işletmelerin ve aile işletmelerinin karşılaştıkları örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan problemleri şu şekilde özetlenebilir (Akdoğan, 2000:38);

- Küçük işletmelerde örgüt yapıları kesin olarak tanımlanmamıştır
- Yetki ve sorumlulukların dağılımında eksiklik bulunmaktadır
- Uzun vadeli bir planlama yokluğu hissedilmektedir
- Örgüt fonksiyonları arasında koordinasyon zayıflığı görülmektedir
- Gerekli bilgi ve veri tabanına sahip değillerdir
- Nitelikli eleman eksikliği ve akraba sevgisi gözlenmektedir

Bir kuruluştta görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirtilmesi, ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Güçlü bir örgüt yapısının oluşturulmasıyla bürokrasi ortaya çıkacaktır. Akat ve Atılğan' a göre (1992:37), belirli bir büyüklüğe ulaşan her örgüt için bürokrasi kaçınılmaz bir sonudur. Kurumsallaşma konusunda çekilen sıkıntıların en önemli kaynaklarından bir tanesi işletmelerin, gelişme, büyüme aşamasında yönetim felsefelerini, sistemlerini, örgüt yapısını oluşturmayıp, ancak olgunluk aşamasına geldiklerinde bu sistemleri kurmaya çalıştıkları için başarı düzeylerinin düşük olmasıdır.

III.4.1.6. İstihdam Politikaları ve Profesyonelleşme

Yönetimin profesyonelleşmesi ile anlatılmak istenen, “işletme sahipliği” ile “işletme yönetimi” kavramlarının birbirlerinden ayrılmasıdır. Günümüzde, sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere doğru önemli bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim kurumsallaşma olgusunun da aynı zamanda bir sonucudur.

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında aylık alan kimseler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001:12).

Profesyonelleşme olgusu, doğrusal olmasa da genel olarak, her “iş’in “uğraş’laştığı, her “uğraş’ın da “meslek’leştiği, süreklilik gösteren bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Karasu, 2001:64).

Örgüt yapısının kurulmasının başlangıcında, işletme sahipliği ile yönetimin işletme sahibinde toplanması normal bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak işletmeler büyüdükçe, yani iş hacmi, ortak sayısı ve iş ilişkileri arttıkça ve rekabet şiddetlendikçe, işletmenin yönetsel becerilere sahip olan ve ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli

elemanların istihdam edilmeleri ihtiyacı artmaktadır (Akat ve Atılğan, 2001:51). Bu durum, profesyonel yöneticilere olan ihtiyacın artması anlamına gelmektedir. Profesyonel yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, olaylara farklı yönlerden bakabilmeleri, uzun dönemli planlama yapabilmeleri gibi nitelikleriyle, uzman kişi olarak işleri yürütecek ve işletmenin varlığını devam ettirmesine katkıda bulunacaklardır. Profesyonel yönetici işletmenin faaliyetlerinin devamını sağlayabilecektir. Kurumsallaşmanın en önemli yanı da burada ortaya çıkmaktadır. Günümüzde şirketlerin itibarı, karlılığı ve sürekliliği çalışanlar ile yönetici ve yönetici profesyonellerin kuruma sağladığı katkıya dayanmaktadır. Gerek ülkemizde gerekse dünyadaki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinde istihdam seçme- yerleştirme – yükseltme gibi faaliyetler, kişinin bilgi, beceri deneyimine bakılmaksızın aile üyesi sıfatına göre yapılmaktadır. Bu ise iş-işgören uyumunu, iş-ücret dengesini bozmaktadır. Bu tutum ve yaklaşımlar, örgütleri gelişme ve sürekliliğe götürecek nitelikli işgücü ve yönetsel destekten yoksun bırakmakta, profesyonelleri küstürerek uzaklaşmalara neden olmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerindeki profesyonel sayısı ve profesyonel tercihi kurumsal uyum ve denge açısından önem taşımaktadır. Özellikle büyük kurumlarda en büyük tehlike, varislerin bir veya birkaçının niteliklerindeki yetersizliğe rağmen kurumun başına geçme istekleridir. Bunu önlemenin yolu profesyonelleşme, yani profesyoneller tarafından şirketin yönetilmesini veya varislerin profesyonelleşmesini sağlamaktır (Kök, 2005:253). Ancak kurumsallaşma ile profesyonelleşme çoğu zaman karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma sosyal yapının belirli kurullarla yürütülmesi, profesyonelleşme ise, bu yapıyı yürütecek insan kaynağı ile ilgilidir. Kurumsal yapılarda esas olan kurulların egemenliğidir. Bu sebeple işletmeler dışarıdan profesyonel çalışan istihdam edecekleri gibi aile üyeleri de profesyonel olarak çalışabilirler (Fındıkçı, 2005:86).

Profesyonel yönetim anlayışı yönetim ve organizasyon ilke ve uygulamalarının işletme içerisinde biçimsel hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Özellikle çoğunluğu aile işletmesi olan küçük ve orta ölçekli işletmelerde profesyonel yönetim anlayışıyla kastedilen, işletmenin işleyişiyle ilgili kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyesi olmanın ayrıcalıklarına, duygusal olgulara dayandırılmaksızın, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinimlerine, akla, mantığa ve rasyonel ölçütlere bağlı olarak yürütülmesi olarak ifade edilebilmektedir (Ulukan, 2006:157).

III.4.1.7. İş ve Süreçlerin Standartlaştırılması

Kurumsallaşma kavramının temelinde işletme faaliyetlerinin ve işleyişinin belirli kurallar dahilinde gerçekleştirilmesi bulunmaktadır. Bu kapsamda kurumsallaşmanın ilk adımı standartlaşma olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite hedefi, kurumsallaşma çabaları ve rekabet ortamı belli konularda standartlaşmayı zorunlu kılmaktadır. Standartlaşmak; ölçülebilir, sürdürülebilir ve kontrol edilebilir olmaktır. Yapılacak iş analizleriyle işler ve faaliyetler standartlaştırılarak, elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri, işletmelerde yönetim işlevleri olan planlama, yürütme ve denetleme gibi fonksiyonların yürütülmesinde kullanılmaktadır. Sistemi oluşturan parçaların tanımlanması sayesinde işletmeler; çevresel değişimlere ayak uydurabilen, dinamik bir yapı kazanmakta ve farklı durumlarda farklı yaklaşımlar gösterebilmektedir (Gürbüz, 2007).

Kurumda neyin, nasıl, kimler tarafından, ne zamanda, ne gibi araç gereç ve yöntemlerle yapılacağı belirlenmesi zor olduğu kadar stratejik önemde bir iştir. Yönetimde standartların kaynakları belli başlı üç grupta toplanmaktadır. Planlar (bütçe, program..) organizasyon el kitapları (her türlü tüzük yönetmelik dahil) ve emirlerdir. Standartlar, işletme içi organlar tarafından da belirlenebileceği gibi, işletme dışı organlara

tarafından da belirlenebilir. Değişen koşullara uyum sağlamak, kendilerini yenilemek, rekabet ortamında güçlerini korumak isteyen işletmelerin süreç analizi yaparak süreçlerini tanımları yanında, çalışanlarının yetenek ve uzmanlık alanlarını belirlemeleri gerekmektedir. Standartlaşma çoğu zaman aynılaşma olarak algılanmaktadır. Ancak kurumsallaşmada önemli olan farklılığı koruyarak benzer hale gelmedir.

III.4.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinin geleceğe aktarılamaması, pek çoğunun ömrünün işletme sahibinin ömrü ile sınırlı kalmasının temelinde; işletmeyi geleceğe taşıyacak örgüt yapısının kurulmaması, uzun vadeli düşünmeme ve plansız hareket etme eğilimi dolayısıyla aile ilişkilerinin kurumsal hale getirilmemiş olduğu gözlenmektedir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak en önemli faktör ise, etkin iletişimin sağlanmasıdır. Bu nedenle aile üyelerinin birbirlerini anlamalarına imkan tanıyacak iletişim mekanizmalarının yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu bölümde söz konusu iletişim mekanizmalarından olan, aile işletmesi anayasası, yönetim kurulları ve aile meclisinden, ayrıca devir planlamasından söz edilmektedir.

III.4.2.1. Aile İşletmesi Anayasasının Hazırlanması

İşletmelerin sorun yaşadıkları en zayıf yönleri genelde aile ve iş kavramlarını karıştırmalarıdır. Bu durum çoğu zaman işleyişi aksatmakta, çatışmaların yaşanmasına neden olmakta, başboş kuralsız bir yapı sergilenmesine yol açmaktadır. Halbuki işletmelerin sürekliliğinin sağlanması, belli işleyiş kurallarının ve iş sistematığının oturtularak, başarıyla yeni kuşaklara devredilmesiyle mümkün olmaktadır. İşte aile işletmesi anayasası da şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak, ilgili

kuralların ve anlaşmaların oluşturulmasını sağlamak için hazırlanır (Sağlam, 2006:507). Aile işletmesinin anayasası bazen aile politikası, bazen de kurumsal anayasa şeklinde adlandırılmaktadır. Kısaca kurallar manzumesi olarak ifade edilebilecek bu anayasada, şirketlerin hem kurucuları ve aile üyeleri, hem de ekonomik piyasa içinde uzun ömürlü ve başarılı olabilmeleri için neler yapması gerektiğine dair önerilerde bulunmaktadır.

İşletmelerde aslında varolan, işletme kapısından girildiğinde yazılı olmaksızın, çalışanların istihdam edilmelerinde, yerleşim düzeninde, günlük iş akışında, yemek alışkanlıklarında, logolarda, işyerinin dekorasyonunda görülen renklerde dahi hissedilen kurallar mevcuttur. Bunlar işletmenin geçmiş yaşantısının ve alışkanlıklarının sonucu oluşmakta, zamanla kuruma özgü hale gelmekte ve kurumsallaşmada farkındalığı sağlayan, işletmeyi diğerlerinden ayıran değerler olarak kabul görmektedir (Fındıkçı, 2005:150). Aile anayasası oluşturulurken bu yazılı olmayan kurallardan yararlanılmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak, aile anayasasının; aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallar ve aynı zamanda bir aileye kan bağıyla veya evlilik yoluyla katılan kişilerin, üçüncü şahıslarla ilişkilerinde veya işletmenin işleyişinde, rehberlik vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, bütün aile bireylerine karşı ayırt edilmeksizin aynı şekilde uygulanan, uyulmaması durumunda önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünü olduğu ifade edilebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:160).

Aile işletmelerinin işleyişini geliştirebilirlikten uzaklaştırarak, daha sistemli hale getirmeyi, bu yolla işletme ömrünü uzatmayı, işleyişini rahatlatmayı, kurumdaki aile içinden ve dışından tüm çalışanların ve ortakların yeni kurallara uyumunu kolaylaştırmayı ve ortakların yaşanabilecek çatışmalarını önlemeyi hedefleyen aile işletmesi anayasasının, aile üyeleri yeterli olsalar bile profesyonel bir ekip tarafından hazırlanması gerekmektedir

(Fındıkçı, 2005:153). Bu ekipte yer alacak kişilerin objektif olabilmeleri için kurum dışından, bu konularda deneyimli, gerekli akademik bilgi düzeyine sahip olması gerekmektedir. Bu danışmanın yanı sıra gerekli hukuksal düzenlemeler için avukatın ve işleyişle ilgili bilgiler için de uzmanların bulunması faydalı kabul edilmektedir. Aile üyelerinden de katılımın olacağı hazırlık ekibinde çeşitli bilgi toplama yollarıyla, çalışanların, diğer ortakların, profesyonel yöneticilerin, ortak olmayan aile üyelerinin de fikirleri alınmakta, bu yolla kurumun yapısı, değerleri, sorunları ve beklentileri irdelenerek yazılı hale getirilmektedir.

Her ne kadar her aile işletmesi için hazırlanacak aile işletmesi anayasası farklı olsa da uygulamada var olan örnek anayasalardan yararlanmak faydalı olabilmekte, çünkü bir anayasa da olması gerekli temel başlıklar genellikle aynı olmaktadır.

Aile anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir (Alayoğlu, 2003:87, Fındıkçı, 2005:161):

- Kurumsallaşmanın gerekliliği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi,
- Anayasanın kimler tarafından, nasıl bir süreç takip edilerek hazırlandığı,
- Kurumdaki tüm işleyişin anayasanın belirlediği esaslar dahilinde gerçekleşeceği,
- İşletmenin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kurucuların zikredilmesi,
- İşletmenin geçmişten gelen ve hali hazırda işi yürütmekte olan ortakları ve bunlara ait payların dökümü,
- İşletmenin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibariyle belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi,

- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi,
- Ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi,
- Ailenin adını yaşatmaya ve olumlu bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- İşletmede halen çalışmakta olan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi,
- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi,
- Aile şirketine girmek, katılımında bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli şartların belirlenmesi,
- Hissedarların menfaatleri ve kâr dağıtımı konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi,
- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi,
- Anayasanın oluşturulması ve yürütülmesi aşamasında bilimsellik ve deneyimin temel alınacağı belirtilmesi,
- Yönetim kurulu üyelerinin anayasanın yürütülmesindeki görevleri ve bu görevleri yerine getirilmesinde gerekli kişisel gelişim ve eğitimlere katılımlarının sağlanması, yönetim ilkeleri,

- Servet yönetim ilkeleri, hayırseverlik anlamında belirlenen ilkeler.

Ankara Sanayi Odası'nın hazırladığı dört bölüm ve 20 maddeden oluşan aile anayasasının birinci bölümünde anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer alırken, çalışma ilişkilerinin yer aldığı ikinci bölümde, aile üyeleri veya ailenin dışındaki çalışan ve yöneticilerin uyması gereken düzenlemeler belirtilmektedir. Üçüncü bölüm aile konseyi ve üyelerinin ilişkilerini, çalışma biçimlerini açıklayan idari yapılanma bölümü şeklinde ifade edilirken, işletmenin mevcut mülkiyet yapısının ve bu konuda gerçekleştirilecek değişimlerin düzenlendiği mülkiyet bölümü son aşamayı oluşturmaktadır (Adsan ve Gümüştekin, 2006:179).

III.4.2.2. Yönetim Kurulunun Oluşturulması

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde en önemli nokta aile işletmesi anayasasının oluşturulmasıdır. Yönetim kurullarının oluşturulması da bu anayasanın işlerlik kazanması için belirleyici ve önemli bir aşama olarak görülmektedir. Yönetim kurulları tüm işletmeler için etkin bir işleyiş organı olmakla birlikte küçük işletmelerin veya aile işletmelerinin kendilerine has yapıları gereğince ihmal edilen, etkin bir şekilde yapılanmayan bu nedenle atıl kalan bir yapı sergilemektedir. Pek çok işletmede yönetim kurulu isim olarak varolmasına rağmen düzenli bir şekilde toplanmaları, kararlar vermeleri gereksiz, hatta boşa zaman kaybı olarak görülmektedir. Aile üyelerinin hem kendi aralarında hem de diğer işletme yöneticileri arasında iletişim sorunları yaşamaları işleyişte aksamalara neden olmaktadır. Anayasasında nasıl oluşturulacağı belirtilmiş, üyelerinin görev, sorumluluk ve yetkinlikleri kararlaştırılmış ve uygulamaya geçirilmiş bir yönetim kurulunun varlığı kurumsallaşma adına atılacak önemli bir adım olarak görülmektedir. Aile

işletmesi anayasasında, işletmede yer alan aile üyelerinin görev bölümleri açık ve net olarak belirlenmeli, gerekli iş değiştirme veya geliştirmelerin yapılmasının sağlanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2005:169).

Aile işletmesi anayasasında yönetim kuruluna ilişkin şu maddelere yer verilebilmektedir (Fındıkçı, 2005:169);

- Kaç kişiden ve kimlerden oluşacağı, üyelerin aile, profesyoneller arasındaki dağılımı ve ne sıklıkta toplanılacağı,
- Yönetim kurulu toplantılarında iş akışının nasıl olacağı,
- Yönetim kurulunda nasıl karar verileceği,
- Başkan, başkan yardımcısının seçimine ilişkin bilgiler,
- Yönetim kuruluna aile içinden veya dışından herhangi bir üye kabulüne ilişkin şartların neler olduğu,
- Yönetim kurulu üyelerinin ayrılma, ölüm, görev sürelerinin bitmesi gibi durumlarda yapılacak düzenlemelere ilişkin açıklamalar.

Yönetim kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Tileylioğlu, 2006:20, Bumin, 2003:97);

- İşletmenin vizyon ve misyonunu belirler,
- İşletmelerin uzun vadeli stratejik planlarının hazırlanması, onaylanması ve denetiminden sorumludur,
- İşletmenin performansının değerlendirilmesinden sorumludur,
- İşletmeyi hükümet ve sivil örgütlerde temsil etme yetkisine sahiptir,
- Üst düzey yöneticilerin, seçilmesi, atanması veya işten çıkarılmasında sorumluluk sahibidir,

- Yeni şirketlerin kurulması, birleşme, devralma veya şirket kapanma kararlarını alabilir,
- Kar paylarının belirlenmesi, işletme bütçesinin onaylanması, finansal altyapı, parasal hareketlerin ve yatırımların denetimini sağlamaktadır,
- İşletmenin olağan işlerinin dışındaki faaliyetlerini yönetir,
- Yöneticilere yetki verebilir,
- İşletme ortakları, çalışanlar arasında çatışmaların önlenmesi ve uzlaşma sağlanmasına yardımcı olur,
- İşletme çalışanlarının özlük haklarının belirlenmesini ve korunmasını sağlar.

III.4.2.3. Aile Meclisinin Oluşturulması

Aile meclisi,” ailedeki birlik ve beraberliğin geliştirilmesi, genel gidişatın belirli aralıklarla kontrol edilmesi, işletmenin içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğünün tespit edilmesi, aile ilişkilerinin disipline edilmesi, karşılıklı iletişim ve etkileşimin gerçekleştirilmesi, geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi gibi işlevleri yerine getiren, genellikle birinci dereceden aile üyelerinin oluşturduğu bir grup” olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2005:200).

Aile meclisleri etkin olarak kullanıldıklarında, aile bağlarını güçlendirerek, aile içi çatışmaların çözüme kavuşturulmasını sağlayacak, kişilerin (yönetimdeki kardeşlerin, veya çocukların) kendini ifade edememe yolundaki şikayetlerine yanıt olabilecek etkili bir iletişim mekanizması olduğundan, işletmeye uzun vadede zarar verebilecek pek çok sorunun ortadan kaldırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Alayoğlu, 2003:91).

Etkin bir “aile meclisi”nin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2003:91; Fındıkçı, 2005:201; Sağlam, 2006:504; Adsan ve Gümüştekin, 2006:185):

- Aile meclisinin amacı, aile üyelerini işletme faaliyetleri ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmesi, aile içindeki sorun ve çatışmalara işletmenin yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemlerin alınması, aile üyeleri arasındaki iletişimin artırılması gibi konular olmalıdır. Bu nedenle aile meclisi, bir yönetim kurulu niteliği taşımamalı, yönetim kurulunun fonksiyonlarını da yerine getirmemelidir.
- Aile meclislerinde katılım, ailenin belli bir yaşın üstündeki ve işle aktif ya da pasif bir şekilde ilgili tüm üyelerine açık olması gerekmektedir. Bu konuda değişik uygulamalar mevcuttur. Örneğin yapılan bir çalışmada, Sabancı Holdingde aile meclisine üyelik, kişinin holdingde belirli bir hissesinin olması şartıyla üç ayda bir gerçekleştiği belirtilmiş, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olacağı da anayasasında yer bulmuştur. Bir başka holdingde ise, aile meclisinde aile üyelerinden 14 yaşını dolduran ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes bulunabilmektedir. Bir başka örnekte ise bu meclis aile büyükleri ve danışmanlardan oluşmaktadır. Öte yandan işletmeyle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanların, meclisin esas işlevini yerine getirmesini güçleştirebileceği nedeniyle mecliste sadece gerekli durumlarda bilgi vermek amacıyla bulunmasının uygun olduğu vurgulanmaktadır.
- Aile meclisinin amaçlanan fonksiyonunu yerine getirebilmesi için toplantıların düzenli bir şekilde yapılması ve toplantı gündeminin önceden belirlenmiş olması gerekmektedir.

- Bu toplantıların daha istekli hale getirilmesi için sosyal etkinliklere yer verilmesi, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân verecek bir organizasyon, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilmektedir.
- Esas amacı aile ve işlerin geliştirilmesi olan bu meclis toplantılarında, ileriye yönelik kariyer geliştirme politikaları tartışılabilmekte, aile üyelerinin çeşitli eğitim programlarına ve projelere katılımları sağlanabilmektedir.
- Aile meclisi toplantılarında alınan kararlar tavsiye niteliğinde olup, raporlarla yazılı hale getirilmesi uygun olmaktadır.

III.4.2.4. Devir Planlamasının Yapılması ve Yeni Kuşakların Yetiştirilmesi

İşletmelerde süreklilik ve devretme hem ortakların veya ailenin hem de işletmenin gündeminde yer alan önemli konulardan biri olarak belirtilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda pek çok aile işletmesinin karşılaştığı en önemli sorunun devir konusu olduğu söylenmektedir. İstatistiklere göre aile işletmelerinin yalnızca %30'u ikinci kuşağa geçebilmekteyken, ancak %10'u üçüncü kuşağa devredebilmektedir (Yalçın ve Günel, 2006:73). Ülkemizde de kurulan pek çok işletmenin yaşam süresinin, işletmenin kurucusunun yaşam süresiyle sınırlı kaldığı gözlenmektedir. Kurucu, işletmesini küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyütmede belli bir büyüklüğe ve başarıya ulaştırmaktadır.

İşletme sahipleri benlik duygusunun ağır basması, işletmeyi devrettiği takdirde unutulacağına dair korku duyması, devralacak kuşağın deneyimsizliği veya isteksizliği, işletme çalışanlarının el değiştirmeye yaklaşımları, mevcut kurum kültürünün olumsuz yönde etkileneceği düşüncesi, acele karar vermeme çabaları veya devralacak kuşağa yeterince güven duymama kaygısı gibi nedenlerle zamanında devir planlamasını yapmamaktadır (Özbaşar, 2006:8). Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, çoğu

zaman kurucunun yaşlanması, hastalanması veya vefatı durumlarında gündeme gelmektedir. Kurumsallaşma kavramının temelinde başarının sürdürülebilir hale getirilmesi bulunduğundan, işletme kurucusunun yakaladığı işletme başarısını devam ettirmek için yeni kuşakların yetiştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir.

Literatürde aile işletmelerinin bir nesilden diğerine geçişte başarılı olamamalarının sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır (Yalçın ve Günel, 2006:72);

- İşletmenin gelişme-yaşam yeteneğinin olmaması,
- Planlamanın yetersiz olması,
- Kurucunun işletmeyi devretme konusunda isteksiz olması,
- Bir sonraki kuşağın işletmeye katılmakta gönülsüz olması.

Aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında devir planlamasının yapılması ve yeni kuşakların yetiştirilmesi ile ilgili hükümler de önemli bir yer tutmaktadır. İşletme ortaklarının ister aile işletmesi olsun ister olmasın hassas oldukları konu kendi çocukları ile ilgili beklentileri olmaktadır. Zaman içerisinde tüm çocuklar tepe yönetimine geçemeyeceğinden, bu durumun gereksiz bir yarışa dönüşmesi, zamanında yapılacak devir planlaması ve buna uygun olarak yeni kuşakların yetiştirilmesi ile engellenebilecektir. Gerekli düzenlemelerin yapılmasında göz önünde tutulması gereken ilke, çocukların bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir kariyer kazanma sürecinden geçmeleri gerekliliğidir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken çocukların işletmeyi mutlak bir iş kapısı olarak görmemeleri gerektirir. Bu çocukların kişisel gelişmelerine de işletmenin gelecekteki konumuna da zarar veren bir eğilim olmaktadır. Kimi aileler, çocuklarını, kendi geçmişleriyle karşılaştırarak daha iyi koşullarda ve serbestçe yaşatmaya çalışmakta ve böylelikle alın terinin değerini bilmeyen, mevcut potansiyellerini belirleme, geliştirme ve gösterme imkanı bulamayan kuşaklar yetişmektedir. Kimi aileler ise, daha genç yaşta

çocuklarına, işin gerektirdiği olgunluk ve sorumluluğa sahip olmadan işletmede önemli roller vererek onların ilk iş deneyimlerini hüsrana uğratabilmektedirler (Fındıkçı, 2005:197).

Yapılan çalışmalarda devir sürecinin; büyüme, eğitim, yetiştirme ve devir şeklinde dört aşamadan geçtiği belirtilmektedir (Özbaşar, 2006:12):

Büyütme aşamasında, çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte işletme sahibi baba kendisini daha güvende hissetmeye başlamakta, bu devrede annenin rolü de ortaya çıkmaktadır. Buna göre anne belirleyici roller oynayabilmekte ve gelecek kuşağın yetiştirilmesinde önemli değişikliklere yol açabilmektedir.

Eğitim aşamasında, işletme sahipleri sonraki kuşakların kendilerinden daha iyi eğitim almaları konusunda hemfikir olmaktadır. Sağlam bir meslek edindirme uğraşları çoğu zaman genç kuşağın kişisel tercihlerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Yetiştirme aşamasında, önce tatil dönemlerinde iş başında beceri geliştirme şeklinde kendini göstermekte daha sonra ya tepeden inme atamalarla ya da en alt kademedden başlayarak işletmenin tüm yönetim kademelerinde sorumluluk almayı, yetkileri kullanmayı, hatalardan dersler çıkarmayı öğrenerek deneyim kazandırma şeklinde gerçekleşmektedir. Yetiştirme aşamasında bazı işletmeler, genç kuşağın başka işletmelerde çalışarak dış deneyim kazanmasını uygun bulmaktadır. Yetiştirme aşamasının en sonunda liderliği devralacak kuşağın çalışanlara benimsetilmesi bunun için ortamı kurmak gerekmektedir. Devir aşamasında devralan ve devreden kuşaklar için zorlu bir süreç yaşanmaktadır. Çekirdekten yetişen ve gerekli eğitimlerden geçen yeni kuşağın, belli bir süre devreden kuşağın danışmanlığında işleri başarılı bir şekilde yürütmesi beklenir.

IV. BÖLÜM: MERSİN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve araştırmanın bulguları sunulmaktadır.

IV.1. Araştırmanın Amacı

Değişim ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, işletmelerin, varlıklarını koruyabilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için, kurumsallaşmaları gerektiği düşünülmektedir. Kurumsallaşma, son yıllarda sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle sorun yaşayan işletmelere, aile işletmesi niteliği taşıyanlara ve büyüme evresindeki KOBİ'lere çözüm olarak sunulmaktadır. Üretim potansiyelleriyle ve istihdam olanaklarıyla öne çıkan bu tür işletmelerin kalıcı olmalarını ve etkin yönetilebilmelerini sağlamak, tüm ülke ekonomilerinin çözüm aradığı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşan KOBİ'ler, kurallara dayalı, sistemli bir yapıya bürünmekte, iş çevresine (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler v.b.) ve topluma kurumsal güven verebilmektedir. İşletmesini ve aile ilişkilerini kurallara bağlayan KOBİ'lerin sürekliliği daha olanaklı hale gelmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birinin, kurumsallaşamamak olduğunu ortaya koymaktadır.

Örneğin, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada (Karpuzoğlu, 2000); plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre olarak sayılan işletme faktörlerinin tamamı için, kurumsallaşmanın yeterince önemselenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsallaşmanın yönetsel boyutuyla ilgili olarak, İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ulusal ve yabancı kökenli işletmelerde yapılan bir araştırma (Okur, 2003), her iki grubun da farklı kurumsallaşma sorunlarının olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada, uluslararası işletmelerin, kültürel farklılıklar nedeniyle örgüt yapılanmalarında ve yatırımlarında, ulusal işletmelerin ise, aile şirketi kimliği, profesyonel yönetici istihdamı ve stratejik düşünememe gibi nedenlerle sorunlar yaşadıkları bulgulanmıştır.

Aile işletmesinin yönetsel uygulamalarını kurumsallık açısından değerlendiren bir başka araştırmada ise (Aydınlık ve Diğ., 2006), işletmenin yeni kuşağa devrinin ancak yetki sahiplerinin ölüm, yaşlılık gibi sebeplerle şirketten ayrılması halinde yapılması, işletmede çok sayıda aile üyesinin istihdam edilmesi, çalışanları değerlendirmede performans kriterlerinin olmaması gibi uygulamalarla kurumsal bir yapıdan uzak olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, KOBİ'lerde kurumsallaşma araştırmaları ve bu konuda uygulanabilir öneriler geliştirmek halen güncelliğini ve önemini korumaktadır.

Bu araştırmada Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede, araştırmada, KOBİ'lerin kurumsallaşma algısı, kurumsallaşmalarını engelleyen faktörler ve kurumsallaşma tanımlamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri olarak görülen kurumsallaşma sorununun nedenlerini, Mersin'de araştırmaya katılan işletmelerden yola çıkarak belirlemek ve söz konusu bulgular çerçevesinde bir takım öneriler geliştirmek hedeflenmektedir. Ayrıca araştırma, Mersin'deki KOBİ sahiplerinin veya yöneticilerinin kurumsallaşma konusunda ne derece sağlıklı bilgilere sahip oldukları ve dolayısıyla işletmelerini nasıl bir yönetim anlayışıyla yönettikleri hakkında da fikir

verebilmektedir. Bu bağlamda, aşağıda belirtilen araştırma soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır.

1. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kurumsallaşmayı nasıl algılamakta ve tanımlamaktadır?
2. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri nedir?
3. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşmalarının önündeki engeller nelerdir?

IV.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, geliştirilen bir anket aracılığı ile toplanmıştır. Anketin geliştirilmesi sürecinde ilgili literatür (Atila ve Küskü, 2006, Fındıkçı, 2005) incelenmiş ve çalışmanın amacına uygun bir anket formu düzenlenmiştir. Ayrıca, yönetim organizasyon alanındaki bazı akademisyenlerin görüş ve önerileri alınmıştır. Geliştirilen anket, bazı işletme sahipleriyle ön görüşme yapılarak test edilmiş ve bunun sonucunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Araştırmanın ana kütlesini Mersin il merkezinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" tanımı dikkate alınmıştır. Buna göre, 10-49 arası çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler küçük, 50-250 arası çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO)'ndan alınan "1997 İmalat Sanayi Envanteri"'ne göre 10+ çalışanı olan işletmelerin sayısı 194'tür. Yine MTSO' dan alınan bilgilere göre, Mersin'de faaliyet gösteren imalat sektöründeki 10-250 arası çalışanı olan KOBİ sayısı tahmini olarak 300'dür. Anketler, kolayda örnekleme yoluyla, işletmelere birebir gidilerek yapılmış bazılarına da e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Uygulama sonunda 77 kullanılabilir anket sayısına ulaşılmıştır. Anketin geri dönüş oranı yaklaşık olarak %27 'dir. Araştırmaya katılan işletmelerin isimleri Ek 1'de verilmiştir.

Anket araştırmacının kendisi tarafından, 1 Mart 2007- 30 Nisan 2007 ayları arasındaki dönemde uygulanmıştır. Anket yolu ile elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve SPSS 10.0 istatistik programıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan ankette, işletme ve işletme sahibine ilişkin genel bilgiler, kurumsallaşma göstergelerine ilişkin önermeler, işletmelerde işleyişle ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmelerin kurumsallaşmalarının önündeki engelleri belirlemeye yönelik derecelendirmeli bir soru sorulmuştur. İşletmelerin üst yönetim devir planlamasına ilişkin uygulamalarının, kendi işletmelerinin kurumsallaşmasını engelleyen nedenlerin ne olduğuna ve kurumsallaşmayı nasıl algıladıklarına ilişkin düşüncelerinin sorulduğu açık uçlu sorular yöneltilmiştir. İşletmeye, İşletme sahibi/yöneticisine ve işleyişe yönelik sorular tanımlayıcı istatistik, kurumsallaşma göstergelerine yönelik önermeler faktör analiziyle, açık uçlu sorular ise içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi yapılan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar, bağımsız iki hakem* tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken, araştırmacının bulunduğu ana tema ve kodlardaki kelime tekrar sıklığı her bir hakem tarafından bağımsız olarak yeniden yapılmış ve bulunan sonuçlar hakemin bulunduğu kod sayısı/toplam kod sayısına oranlanmıştır. Her

* Doç. Dr. Ayşe ŞAHİN ve Araş. Gör. Dr. Mehmet Nasih TAĞ

bir hakemin hesaplamaları ayrı ayrı değerlendirilip ortalamaları alınmıştır. Bu değerlendirme sonucunda bulunan kodların, araştırmacının kodlarıyla karşılaştırılmasıyla, işletmelerin kurumsallaşamama nedenlerinin sorulduğu açık uçlu sorunun güvenilirliği %94,4; üst yönetim devir planlamasına ilişkin açık uçlu sorunun güvenilirliği %97,8; kurumsallaşmayı nasıl tanımladıklarına ilişkin açık uçlu sorunun güvenilirliği ise %92 olarak bulgulanmıştır.

IV.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, kurumsallaşmanın daha çok yönetsel boyutu irdelenmektedir. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar yalnızca Mersin ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Mersin gelişmekte olan sanayi yapısı, serbest bölgesi'nin varlığı ve yeni yapılanan Organize Sanayi Bölgesinin varlığıyla pek çok yeni girişime imkan tanımaktadır. Bu nedenle araştırma alanı olarak Tarsus-Mersin Organize Sanayi Bölgesi seçilmiştir. Bu sınırlamanın temel nedeni ilçelere gitmenin zaman ve parasal açıdan maliyetli oluşudur. Ancak araştırmanın sonuçlarının Mersin ili dışındaki KOBİ' ler açısından da yararlı olacağı düşünülmektedir.

IV.4. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde araştırmadan elde edilen, KOBİ'lerle ilgili genel bilgiler ile kurumsallaşma göstergelerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

IV.4.1. KOBİ'lerle İlgili Genel Bilgiler

Bu başlık altında, araştırmaya katılan KOBİ'lerin kuruluş yılları, hukuki biçimleri, çalışan ve yönetici sayıları, işletmeyi kaçınıcı kuşağın yönettiği ile ilgili genel bilgiler ve anketi yanıtlayanlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 6' da araştırmaya katılan KOBİ'lerin kuruluş yıllarına göre dağılımı görülmektedir. Araştırma yapılan işletmelerin %18,2'si 1970 yılından 1990 yılına kadar geçen sürede, %42,9'u 2000 yılına kadar, %39'u ise 2000 yılından sonra kurulmuştur. Çizelgeden de anlaşılacağı gibi bu işletmelerin %80'i 1990 yılından sonra kurulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunu yeni kurulmuş olan Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan işletmeler oluşturduğundan bu durum anlaşılır olacaktır. Bunun yanında bazı işletme sahipleri faaliyetlerini çok uzun zamandır devam ettirdiklerini ancak şirketleşmeye 1990'lı yıllarda başladıklarını belirtmektedirler.

Kurumsallaşmanın temel ilkelerinden olan süreklilik ilkesine göre, işletmenin yaşam süresi, işletme sahip veya yöneticisinin ömrü ile sınırlı değildir. Bu bağlamda işletmenin yaşam süresi, süreklilik açısından bir göstergedir. Kuşkusuz ki yaşı büyük olan işletmelerin kurumsallaşma konusunda daha iyi olması beklenebilir.

DİE, 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı (GSİS) verilerine göre, imalat sanayinde işletmelerin ortalama yaşam süreleri 9.1 olarak belirlenmiştir (CDDK, 2006). Bu oranın küçük oluşu, ülkemizde köklü gelenekleri ve işletme kültürü olan, markalaşmış, tanınmış işletme sayısının az olduğu anlamına gelmektedir. Bu araştırmaya katılan KOBİ'lerin yaklaşık %60'ının işletme yaşam süresi bu ortalamanın üzerindedir.

Çizelge 6: KOBİ'lerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Kuruluş yılı	N	%
1970-1989	14	18,2
1990-1999	33	42,9
2000 ve sonrası	30	39,0
Toplam	77	100,0

Çizelge 7'de araştırmaya katılan işletmelerin hukuki biçimlerine yer verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %85,7'si limitet şirket, %13'ü anonim şirket ve %1,3'ü ise şahıs işletmesidir. Limitet şirket sayısının fazla olması, kuruluşunun anonim şirket kurmaya oranla daha kolay olmasıyla, şirket ortaklarının payları oranında şirket borçlarından sorumlu olmalarıyla ve şahıs işletmelerine oranla bir takım vergi avantajlarının bulunmasıyla açıklanabilir. Mersin'de KOBİ'ler üzerinde yapılan bir çalışmada (Çakıcı, 2002), şahıs işletmelerinin oranı %22.2 ve limitet şirket oranı %58.2 olarak gözlenmiştir. Şahıs işletmelerinin geçen bu süre zarfında kapandıkları veya limitet şirket yapısına kavuştukları söylenebilir.

Çizelge 7: KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılım

Hukuki Yapı	N	%
Limitet şirket	66	85,7
Anonim şirket	10	13,0
Şahıs işletmesi	1	1,3
Toplam	77	100,0

Çizelge 8'da araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Çizelgeye göre, işletmelerin %75,3'ünün küçük, %24,7'sinin ise, orta büyüklükte işletme olduğu anlaşılmıştır. Araştırma yapılan işletmelerdeki toplam çalışan sayısı 3.276'dır. Buradan hareketle ortalama çalışan sayısının 42 (42,55) olduğu belirlenmiştir. Özellikle inşaat ve gıda sektöründe faaliyet gösteren bazı işletmeler

mevsimlik işçi çalıştırdıklarını veya taşeron firmalarla çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Bu işletmelere ait çalışan sayılarının yıllık ortalamaları alınmıştır.

İşletmelerin ölçek büyüklüğü ile yaratılan katma değer arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin 1998 yılında, işçi başına yaratılan katma değer, 1-9 ölçek grubunda 104.5 milyon; 10-49 ölçek grubunda 206 milyon; 50-99 ölçek grubunda 289.8 milyon; 200 ve üzerinde işçi çalıştıran ölçek grubundaki işletmelerde ise 571.2 milyon TL olarak bulunmuştur (CDDK, 2006).

Çizelge 8: KOBİ'lerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	N	%
Küçük Ölçekli İşletme (10-49)	58	75,3
Orta Ölçekli İşletme (50-250)	19	24,7
Toplam	77	100,0

Çizelge 9'da işletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. %75,3'ünü kurucu kuşak yönetmeye devam etmekte, %11,7'sini ikinci kuşak, %2,6'sını üçüncü kuşak, %1,3'ünü ise dördüncü kuşak yönetmektedir. Birinci ve ikinci kuşağın yönetimi paylaştığı 6 işletme (%7,8), ikinci ve üçüncü kuşağın birlikte yönetmeye devam ettiği 1 işletme (%1,3) bulunmaktadır.

Çizelge 9: İşletmenin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğine İlişkin Dağılım

	Sıklık	%
1. kuşak	58	75,3
2. kuşak	9	11,7
3. kuşak	2	2,6
4. kuşak	1	1,3
1. ve 2. kuşak birlikte	6	7,8
2. ve 3. kuşak birlikte	1	1,3
Toplam	77	100,0

Çizelge 10'da işletmelerin yönetici sayıları görülmektedir. Buna göre KOBİ'lerin %57'sinde 1-3 arası yönetici, %43'ünde ise 4 veya daha fazla yönetici çalışmaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları yönetici sayılarının, çalışan sayısına, departmanlaşma düzeyine, işletmenin finansal gücüne bağlı olarak değişiklik göstereceği söylenebilir.

Çizelge 10: Yönetici Sayısına İlişkin Dağılım

Yönetici Sayısı	N	%
1-3 arası yönetici	44	57,1
4 ve daha fazla yönetici	33	42,9
Toplam	77	100,0

Çizelge 11’de araştırmaya katılan işletme sahibi/yöneticilerin eğitim düzeyleri görülmektedir. Buna göre, %3,9’u ilkokul mezunu, %20,8’i lise mezunu, %13’ü ön lisans, %58,4’ü üniversite mezunu ve %3,9’u ise lisansüstü eğitim almıştır. işletme sahibi/yöneticilerin yaklaşık %62’sinin üniversite eğitimi aldıkları ve ayrıca bir kısmının ön lisans yaptıkları düşünüldüğünde genel olarak eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olması uzun vadede, kurumsallaşmanın algılanmasında veya uygulanması aşamasında gelişen yeni stratejilerin işletmede uygulanabilirlik kapasitesinin yüksek olmasını sağlayabilir. Ayrıca, işletmeler, uzun vadeli stratejilere ve vizyonlara sahip olup, rekabet avantajlarını artırmak ve sürdürmek için verimli çalışmak zorundadırlar. Verimliliğe giden yol ise, iyi eğitilmiş insanların işletmeye alınması ve bu insanların sürekli ve düzenli bir işletme içi eğitime tutulmalarına bağlı olmaktadır. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, yaratıcılığın, girişimciliğin ve kurumsallaşmanın temel bileşeni durumundadırlar.

Çizelge 11: İşletme Sahibi/Yöneticinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

İşletme sahibi/Yöneticilerin eğitim durumları	N	%
ilkokul	3	3,9
lise	16	20,8
önlisans	10	13,0
lisans	45	58,4
lisansüstü	3	3,9
Toplam	77	100,0

Çizelge 12’de araştırmaya katılan işletme sahibi/yöneticilerin yaşları görülmektedir. 31 yaşından küçüklerin oranı %14,3, 20-50 arası yaşa sahip olan işletme sahibi/yöneticilerin ise kümülatif olarak %87,1’dir. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışma süreleri olarak da daha genç sayılan KOBİ’lerin, İşletme sahibi/yöneticileri de daha genç ve orta yaştaki insanlardır.

Çizelge 12: İşletme Sahibi/Yöneticinin Yaş Dağılımları

Yaş	N	%
20-30 yaş arası	11	14,3
31-40 yaş arası	25	32,5
41-50 yaş arası	31	40,3
51-60 yaş arası	9	11,7
61 ve üstü	1	1,3
Toplam	77	100,0

Çizelge 13’te anketi yanıtlayanların 73’ünün erkek ve sadece 4 tanesinin kadın olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, geleneksel kültürümüzün bunda rol oynadığını söylemek mümkün olabilir. %90’a yakını ortaklık şeklinde kurulmuş işletmelerden oluşan araştırma evreninde, eş durumundaki bayanların daha çok yönetimden uzak tutularak, sadece yasal yükümlülük için gereken ortaklık statüsünü yerine getirdiği görülmüştür.

Çizelge 13: İşletme Sahibi/Yöneticinin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
erkek	73	94,8
kadın	4	5,2
Toplam	77	100,0

IV.4.2. Kurumsallaşma Göstergelerine İlişkin Bilgiler

Çizelge 14’te işletme sahibi/yöneticilerine yöneltilen kurumsallaşma göstergeleri sorularını, evet-hayır şeklinde yanıtlamaları istenmiştir. Evet yanıtının fazla olması, işletmenin kurumsallaşmaya çok yakın olduğunu göstermektedir.

Çizelge 14: Kurumsallaşma Göstergeleri 1

Kurumsallaşma göstergeleri	evet		hayır	
	n	%	n	%
İşletmenizin belirlenmiş bir misyon ifadesi var mı?	61	79,2	16	20,8
İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ifadesi var mı?	61	79,2	16	20,8
İşletmenizde bütün faaliyetlerin yazılı hale getirildiği plan ve programlar var mı?	54	70,1	23	29,9
Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı bulunmakta mıdır?	52	67,5	25	32,5
İşletmenizde aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama bulunmakta mıdır?	50	64,9	27	35,1
Çalışma biçimleri ve aldığımız kararların dayandığı yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarınız bulunmakta mıdır?	56	72,7	21	27,3
İşletmenizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarınızın beraber katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?	68	88,3	9	11,7
İşletmenizde aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta mıdır?	55	71,4	22	28,6
İşletmenizin "aile işletmesi anayasası" bulunmakta mıdır?	22	28,6	55	71,4
İşletmenizin nesiller arası üst yönetim devir planlaması bulunmakta mıdır?	18	23,4	59	76,6
İşletmenizin aile üyeleri tarafından bilinen bir miras planı bulunmakta mıdır?	9	11,7	68	88,3
İşletmenizde aile meclisi bulunmakta mıdır?	24	31,2	53	68,8
İşletmenizin yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ ortakları seçme kriterleri belirlenmiştir?	32	41,6	45	58,4
İşletmenizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?	45	58,4	32	41,6
İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?	66	85,7	11	14,3
İşletmenizde bütün iş ve faaliyetler belgelendirilmekte midir?	74	96,1	3	3,9
İşletmenizde belli bir dönem bulunmadığınızda işler gerektiği gibi yürümekte midir?	69	89,6	8	10,4

Ortalama (evet)=48 (%62,3), Ortalama (hayır)=29 (%37,7)

Başarılı ve süreklilik sağlayan işletmeler, geleceği önceden görebilen, henüz olaylar gerçekleşmeden, izleyeceği stratejiyi belirleyen ve buna göre kurumsal yapısını oluşturan işletmelerdir. Araştırmaya katılan işletme sahip/yöneticilerin %79,2'si yazılı olarak bir misyon ve vizyon ifadesi belirlediklerini söylemişlerdir.

Örgütlerde kurumsallaşma sürecinin önemli bir unsurunun, iş, faaliyet ve süreçlerin yazılı hale getirilmesi olduğu bilinmektedir. Araştırmaya katılanlar işletmelerin %70'i bütün faaliyetlerini yazılı plan ve program haline getirdiklerini, %72'si çalışma biçimleri ve aldıkları kararları yazılı prosedür ve politikalar haline dönüştürdüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla işletmelerin bu önemli unsura önem verdikleri düşünülebilir. Bu yapıyı destekleyen diğer göstergeler arasında örgütlerin görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirildiği resmi örgüt yapısının mevcut olup olmadığına ilişkin önerme bulunmaktadır. Bu önermeye verilen yanıtlar işletmelerin %67,5'inin resmi örgüt yapısının belirlendiğini göstermektedir. Bu önermeyi kontrol etmek için anket formuna yerleştirdiğimiz “organizasyon şemanız var mıdır” sorusuna verilen %85,7 oranındaki evet yanıtı bu kanıyı desteklemekle birlikte, ankete katılan işletme sahibi/yöneticilerin bir kısmının iki sorunun aynı şeyi ifade ettiğini bilmediklerini de göstermektedir. Bu durum, özellikle standart belgelerinin alınmasında “organizasyon şeması” hazırlamak zorunda olan işletmelerin ezbere hareket etmelerine bağlanabilir.

Araştırmaya katılanların %64,9'u aile üyesi olsun veya olmasın tüm çalışanların aynı yazılı olarak belirlenmiş performans kriterlerine göre değerlendirildiğini ve %88,3'ü de yine tüm aile üyesi ya da aile üyesi olmayan çalışanlarla birlikte işletmeyle ilgili kararların alındığı düzenli toplantılar yapıldığını belirtmişlerdir. Bu anlayışla, düzenli toplantıların yapılması örgütte işletme faaliyetlerinin gidişatından herkesin haberdar olmasını sağlamanın yanı sıra, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında ve

çalışanların yaratıcı fikirlerini paylaşmaları açısından da yararlı olabilir. Ancak bazı işletme sahipleri düzenli olarak değil, ihtiyaç duyduklarında, bazıları ise, tüm çalışanlarla değil sadece ortaklar ve genel yöneticiler düzeyinde toplandıklarını dile getirmiştir. %71,4'ü, işletmelerinde aile üyesi çalışanların da denetlediği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta olduğunu belirtmiştir. Bu durum işletmelerin etkinliklerini ölçmeye yönelik kurumsal bir bakış açısının olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde irdelenen iç denetim mekanizmaları Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde önem kazanmaktadır. İç denetimin, örgütün kabul edilmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki etkinliği ölçmek ve değerlendirmek yoluyla risk yönetimi, kontrol ve yönetim hakkında işletme sahibine/yöneticisine tarafsız bir görüş sunduğu kabul edilmektedir.

Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisi profesyonelleşmedir. İşletmelerin yönetim kurullarında aile üyesi dışından da profesyonellere yer verip vermedikleri sorulmuştur. Katılımcılardan %58'i işletmelerinde profesyoneller bulunduğunu, %42'si ise yönetim kurulunda aile üyesi dışından yönetici bulunmadığını belirtmiştir. Bu durum, yönetici olarak aile dışından kimsenin istihdam edilmediğini veya aile dışından yönetici bulundurulsa da karar verici organda yer verilmediğini gösterebilir.

KOBİ'lerin pek çoğu limitet şirket şeklinde kurulmuştur, dolayısıyla yasal olarak yönetim kurulları bulunmamaktadır. Ancak burada yönetim kurulu ifadesiyle kastedilen işletme yönetimini gerçekleştiren aile üyeleri, üst düzey yöneticiler ve ortaklardır. Bu bağlamda sorulan, yönetim kuruluna bir aile üyesi veya ortağın seçilebilme kriterlerinin varlığı sorusuna %41,6'sı, evet yanıtı vermiştir. Yönetim kuruluna girebilecek olanların iyi eğitim almış, üniversite mezunu, işletmeye bir şeyler katabilecek, aile üyeleri açısından da kendini ispat etmiş olması, aranan kriterler olduğu belirlenmiştir. Ancak genellikle

işletmelerin pek çoğu yönetim kurulu oluşturmadıklarını veya varolan yapısına yeni bir ortak düşünmediğini belirtmişlerdir. Bu da işletmelerin en azından bir kısmının hala, “küçük olsun, benim olsun” görüşünü benimsediklerini gösterebilir.

Kurumsallaşmanın kişilerden bağımsız yönetim anlayışı çerçevesinde, işletme sahibi/yöneticilerine kendilerinin herhangi bir sebeple işletmenin başında olmadıklarında işlerin gerektiği gibi yürüyebileceğine olan inançları sorulduğunda sevindirici bir şekilde %89,6’sı evet yanıtı vermiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %96,1’i iş ve faaliyetlere ilişkin her şeyin belgelendirildiğini söylemişlerdir. Her şeyin yazılı hale getirilmesi güvenilen bir kurum olma anlayışının varlığını gösterebilir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması kapsamında işletme sahipleri/yöneticilerine aile işletmesi anayasasına sahip olup olmadıkları sorulmuş, işletmelerin %28,6’sı sahip olduklarını söylemiştir. Üst yönetim devir planlaması yapanların oranı %23,4, aile meclisi olanların oranı %31,2 ve aile üyelerinin de bildiği bir miras planının olduğu işletmeler ise ancak %11,7’dir. Görüldüğü gibi kurumsallaşma sürecinin önemli iki ayağından biri olan aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması henüz istenilen düzeyde değildir. Yukarıdaki verilerle değerlendirildiğinde işletmelerin kurumsallaşma önünde önemli adımlar attıkları, ancak çoğunluğunun aile işletmesi şeklinde olduğu KOBİ’lerin, aile ilişkilerini henüz işlerinin gerektirdiği koşullara uyduramadıkları söylenebilir.

Araştırmada, işletmelerin kurumsallaşmalarının göstergelerinin kaç grupta toplanabileceğini görmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek, daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır. Faktör analizinde amaç, verilerin yapısını tanımlayarak, verileri özetlemek, sayıları üzerinde çalışılabilir makul bir sayıya düşürmek şeklinde belirtilmektedir (Nakip, 2003:403).

Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce, 77 işletme sahibi/yöneticisinden elde edilen bilgilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği indeksi, Bartlett Küresellik (Sphericity) testi sınanmıştır. KMO örneklem yeterlilik indeksi, %60'dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2004:120). Araştırmamızda KMO örneklem yeterliliği: %73,7; Bartlett küresellik testi: X^2 : 281,996, s.d.: 55, $p < 0.001$ bulunmuştur. Ayrıca çalışmamızda ki kare değeri 281,996 olarak bulunmuştur. 11 önermeden oluşan kurumsallaşma göstergeleri-2 ölçeğinin Alpha güvenilirlik katsayısı 0.7814 bulunmuştur.

Çizelge 15: KMO ve Bartlett'in Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	281,996
	df	55
	Sig.	,000

Faktör analizinin uygunluğu KMO ve Bartlett küresellik testi ile belirlendikten sonra, uygulamada yaygın olarak kullanılan Temel Bileşenler Analizi ile ortak faktör sayısı belirlenmektedir. Faktör sayısına karar verme en yaygın olarak özdeğere (eigen value), serpilme diyagramına göre (scree test), varyans oranına göre yapılmaktadır (Nakip, 2003:411-412). Belirlenen faktörlerin değişkenleri ne ölçüde iyi temsil ettiğine karar verebilmek için ortak faktör varyansları (communality) hesaplanmaktadır. Ortak faktör varyansı, her bir değişkenin varyansının belirlenen ortak faktörler tarafından açıklanan kısmını göstermektedir. Faktör yüklerinin yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla bu araştırmada yapılan faktör analizinde Varimax rotasyonu tercih edilmiştir. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde, öz değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu, Çizelge 16'da görülmektedir.

Çizelge 16: Kurumsallaşma Göstergeleri 2'ye İlişkin Faktör Analizi

	Eş kökenlilik	Yükü	Öz değeri	Açılanan varyans	Ortalama	Güvenilirlik
I-İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ (3 madde)			2,357	21,426	7,4632	.8173
Birimleriniz arasındaki iletişim	.825	.899				
Birimleriniz arasındaki işbirliği	.845	.896				
İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü	.706	.615				
II.STANDARTLAŞTIRMA (4 madde)			2,144	19,488	7,6006	.7095
İşletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması	.694	.759				
İşletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	.692	.720				
Çalışanlarınızın yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği bir uygulama	.671	.675				
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi	.631	.634				
III.GÜVENİLİR KURUM OLMA ANLAYIŞI (2 madde)			1,394	12,674	6,8312	.3846
İş çevresinde güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları	.846	.817				
İşletmenizde objektif ve sistematik ölçütlere göre verilen ödül ve teşvik sistemi	.752	.597				
IV.PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI (1 madde)			1,331	12,102	-	-
İşletmenizde nitelikli aile üyesi veya ortak yoksa, dışarıdan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi anlayışı	.848	.886				
V.EĞİTİM VE YETİŞTİRME (1 madde)			1,202	10,926	-	-
İşletmenizde yürüttüğünüz eğitim ve yetiştirme uygulamaları	.918	.928				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 76,616

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %73,7; Bartlett küresellik testi: X^2 : 281,996, s.d.: 55, $p < 0.001$;

Genel ortalama: 7,3093; Ölçeğin tamamı için Alpha: .7814;

Cevap seçenekleri: Hiç yoktur: 0; Çok zayıf: 1Çok iyi: 10

Yapılan faktör analizinde 11 önerme, faktör sayısını belirleme yöntemi olarak (serpilme diyagramı)scree plot seçilmesiyle 5 faktöre indirgemıştır.

Bu beş faktör toplam varyansın % 76.616'sını açıklamaktadır. Birinci faktör, toplam varyansın %21,426 'sını açıklamaktadır. Bu faktörde, örgütteki işbirliği ve iletişimi içeren önermeler bir araya gelmiştir. Faktördeki temel etkenler (major etken) “birimleriniz arasındaki iletişim” (.899) ve “birimleriniz arasındaki işbirliği “ (.896) olarak belirlenmektedir. Buradan işletmelerin birimler arasındaki iletişimin ve işbirliğinin önemli olduğu sonucu çıkarılabilir. “İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü” (.615), birinci faktör içinde göreceli olarak daha az etkiye sahip olan önermedir. Güçlü bir örgüt kültürü

oluşturmak kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Güçlü bir örgüt kültürünün geliştirildiği işletmelerde ise birimler arasındaki işbirliğinin ve iletişimin yüksek olması beklenen bir sonuç olmaktadır.

İkinci faktör, toplam varyansın %19,488'ini açıklayan standartlaştırma faktörüdür. Bu faktördeki temel etkenler, “İşletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması” (.759) ve “İşletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması” (.720) olarak belirlenmektedir. Kurumsallaşmanın, örgüt iş, yapı ve süreçlerinin kurallı bir yapıya dönüştürülmesi olarak düşünüldüğünde bunun önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Yükleri görece olarak daha düşük olan bu faktöre ilişkin diğer iki önerme, “Çalışanlarınızın yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği bir uygulama” (.675) ve “Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi” (.634) olarak belirlenmiştir.

Üçüncü faktör, toplam varyansın %12,674'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde temel etken (.817) yüküyle “İş çevresinde (çalışan, tedarikçi, kamuoyu, v.s.) güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları” olmuştur. İkinci etken ise (.597) yükü ile “İşletmenizde objektif ve sistematik ölçütlere göre verilen ödül ve teşvik sistemi” önermesi olmuştur. Bu iki önermenin, ilki çalışanları da kapsayan tüm iş çevresinde güvenilen bir kurum olmayı, ikincisinde ise çalışanlar gözünde güvenilen bir kurum olmayı açıklamaktadır.

Dördüncü faktör, toplam varyansın %12,102'sini tek önermeyle açıklamaktadır. Bu, (.886) yük değeriyle “İşletmenizde nitelikli aile üyesi veya ortak yoksa, dışarıdan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi anlayışı” önermesidir. Bu faktör, profesyonel yönetim anlayışı olarak adlandırılmıştır. Kurumsallaşma çoğu zaman dışarıdan profesyonel yönetici atamakla eş anlamda kullanılmaktadır. Kurumsallaşmada esas, profesyonel

yönetici atamaktan ziyade, profesyonel yönetim anlayışının hakim olmasıdır. Bunun yanında, alanında yetişmiş, eğitim düzeyi yüksek, tecrübeli bir profesyonel yönetici istihdam etmenin de bu anlayışı yerleştirmekte önemli bir payı olduğu düşünülebilir.

Beşinci faktör, toplam varyansın % 10,926'sını yükü (.928) olan “işletmenizde yürüttüğünüz eğitim ve yetiştirme uygulamaları” önermesiyle açıklamaktadır. Örgüt içinde her kademedeki çalışan ve yöneticiler için işletme bünyesinde veya dışarıdan destekli olarak gerekli iş eğitimlerinin verilmesi çalışanların alanlarında daha donanımlı olmalarını sağlamanın yanında, örgüte bağlılıklarını da arttırabilecektir. Özellikle imalat sektöründe çalışan işletmelerde, çalışanlar mesleki eğitim almış olsalar bile iş başında yetiştirilmeleri gerekebilmektedir.

IV.4.3. Kurumsallaşmayla İlgili Diğer Bilgiler

Bu bölümde, kurumsallaşmayla ilgili diğer göstergeler olan, planlama, uzman yönetici, yetki ve sorumluluklar, standart belgeleri, ücretlendirme, eğitim ve danışmanlık gibi konularda bilgiler verilmektedir.

IV.4.3.1. Planlama

İşletme sahibi/yöneticilerine işletmelerinde yazılı olarak yaptıkları planlar sorulmuştur. Çizelge 17'de görüldüğü gibi, işletmelerin %84,4'ü, üretimlerine ilişkin planlar yapmaktadır. %79,2'si satın alma planı, %66,2'si finansmana ilişkin plan, %62,3'ü pazarlama planı yapmaktadır. Bütçe hazırlayanların oranı %59,7'dir. İnsan kaynakları ve AR-GE 'ye yönelik planlar ne yazık ki yüksek oranlarda yapılmamaktadır. Bunların yanı sıra, sorunların tespitine yönelik, günlük işleyişe yönelik planlar ve yatırım planları

yaptıklarını söylemişlerdir. İşletmelerin pek çoğu taahhüt işleri yaptıklarını, sipariş usulü çalıştıkları için de planlarını yazılı hale getirmediklerini dile getirmiştir.

KOBİ'lerde genellikle planlamaya gereken önem verilmemektedir. Aslında planlama büyük işletmelere nazaran bu tür işletmelerde daha önemli bir yere sahiptir. Çünkü, işletme planlama sonucu ortaya çıkacak zararı ortadan kaldıracabilecek yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmamakta veya kaynaklarının tümünü bu iş için kullandığından iflasın eşiğine gelebilmektedir (Özgener, 2003:145).

Çizelge 17: Yazılı Planların Olup Olmadığına İlişkin Dağılım

Yazılı planlar	N	%
Bütçe	46	59,7
Pazarlama	48	62,3
Finansman	51	66,2
Satın Alma	61	79,2
İnsan Kaynakları	18	23,4
AR-GE	24	31,2
Üretim	65	84,4
Stratejik Plan	38	49,4
Diğer	6	7,8

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı avantajlı yanları olduğu gibi, dezavantajlı yanları da bulunmaktadır. İşletme fonksiyonları çeşitlenip karmaşık hale geldiğinde, işletme sahibinin yetersiz kalması bunlardan bir tanesidir. Bu durumda yönetici, muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansal uzman, üretim teknisyeni vs. rolleri oynamak durumundadır. Pek çok sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip olamamaktadır. İşletmelerin pek çoğu bu nedenle başarısız olmaktadır (Özgener, 2003:142).

IV.4.3.2. Uzman Yönetici

Çizelge 18’de araştırmaya katılan işletmelerin fonksiyon alanlarının hangisinde uzman yöneticiler istihdam ettikleri görülmektedir. İşletmelerin %77,9’unda üretim fonksiyonunu yerine getirecek uzman yönetici bulunmaktadır. %70,1’i muhasebe fonksiyonu için uzman kişilerle çalıştıklarını söylemişlerdir. Genellikle işletmede muhasebeden sorumlu çalışanlar olmakta, ama dışarıdan bir mali müşavirle anlaşılmaktadır. %51,9’u pazarlama, %48,1’nin ise satın alma fonksiyonu için uzman yönetici istihdam etmektedir. Finans yöneticisi çalıştıranların oranı %41,6’dır. İşletmelerde finansmana yönelik kararları genel olarak işletme sahiplerinin verdikleri gözlenmektedir. İşletmelerde AR-GE çalışmalarına yönelik uzman yöneticilerin oranı sadece %20,8’dir. Bunların yanında bazı işletmelerde kalite kontrol yöneticileri veya danışmanlar istihdam edilmektedir. Pek çok işletmede satın alma ve pazarlamaya aynı yönetici bakmaktadır.

Çizelge 18: Uzman Yöneticilere İlişkin Dağılım

Uzman Yönetici	N	%
Üretim	60	77,9
Satın Alma	37	48,1
Pazarlama	40	51,9
AR-GE	16	20,8
Finans	32	41,6
Muhasebe	54	70,1
Personel	23	29,9
Diğer	12	15,6

Çizelge 19, yukarıda belirtilen uzman yöneticilerin kaç tanesinin aile üyelerinden oluştuğunu göstermektedir. Hiçbiri aile üyelerinden oluşmuyor diyenlerin oranı %37,7’dir. Yalnız bir tanesi diyenlerin oranı %15,6, iki yönetici aile üyesidir diyenlerin oranı %26’dır. Araştırmaya katılan işletmelerden üçü, tüm işletme fonksiyonlarına işletme sahibi/yönetici olarak kendisinin baktığını söylemiştir.

Çizelge 19: Uzman Yöneticilerin Kaçının Aile Üyesi Olduğuna İlişkin Dağılım

Aile Üyesi	N	%
hiçbiri	29	37,7
1	12	15,6
2	20	26,0
3	8	10,4
4	2	2,6
5	2	2,6
6	1	1,3
Tüm işletme fonksiyonlarıyla işletme sahibi ilgilenmektedir	3	3,9

Ayrıca, işletme sahibi/yöneticilerine "işletmeniz için kilit önem taşıyan elemanınızın (uzman yönetici, ustabaşı gibi) yedeği var mı?" sorusu yöneltilmiş ve %68,8'i yedeğin olduğunu, %31,2'si ise elemanlarının yedeğinin olmadığını belirtmişlerdir. Kişilerden bağımsız bir yönetim anlayışının ve uygulamalarının var olduğu kurumsallaşmış bir işletmede, önemli bir pozisyonda yer alan çalışanın yedeğinin bulunması önem arz etmektedir.

IV.4.3.3. Yetki ve Sorumluluklar

Çizelge 20'de araştırmaya katılanlara aynı düzeydeki işletme sahibi yöneticilerle, işletme sahiplerinden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının nasıl gerçekleştiği sorulmuş, %7,8'i işletme sahibi olmayanların yetki ve sorumluluklarının daha fazla olduğunu, %28,6'sı aralarında denklik bulunduğunu, %51,9'u ise işletme sahibi olanların daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olduğunu belirtmiştir. %11,7'si ise işletmede aynı düzeyde çalışan işletme sahibi yönetici ile işletmeden olmayan yöneticinin bulunmadığını söylemiştir. Yetki ve sorumlulukların daha çok işletme sahibinde bulunması, kurumsallaşmanın henüz yerleşiklik kazanmadığının göstergesi olarak anlaşılabilir. İşletme sahipleri, geleneksel yönetim anlayışlarını sürdürmekte ve yetki devri hala bütünüyle uygulanmamaktadır.

Çizelge 20: Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımına İlişkin Dağılım

Yetki ve Sorumlulukların paylaşımı	N	%
İşletme sahibi olmayanların yetki ve sorumlulukları daha fazladır	6	7,8
Denktir	22	28,6
İşletme sahibi olanların yetki ve sorumlulukları daha fazladır	40	51,9
Diğer	9	11,7
Toplam	77	100,0

IV.4.3.4. Ücretlendirme

Çizelge 21, işletmenin aile üyelerinin veya ortaklarının nasıl ücretlendirildiklerini göstermektedir. Kurumsal olmayan işletmelerde geleneksel olarak devam eden alışkanlık işletme kasasının patronun cebi olduğu şeklindedir. %40,3'ü, aile üyeleri veya ortakların ortaklık sözleşmesinde yer aldığı gibi yasal olarak önceden belirlenmiş bir ücret almakta olduklarını belirtmişlerdir. %49,4'ü ihtiyaç hissettikçe ücret aldıklarını söylemiş, % 9,1'i ise aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı ücreti aldıklarını belirtmişlerdir. Bir işletme sahibi hiçbir şekilde işletmeden para almadığını, tümünü işletmede bıraktığını dile getirmiştir.

Çizelge 21: Aile Üyelerinin veya Ortaklarının Nasıl Ücretlendirildiklerine İlişkin Dağılım

Ücretlendirme	N	%
Önceden belirtilmiş bir ücret alırlar	31	40,3
İhtiyaç hissettikçe ücret alırlar	38	49,4
Aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı ücreti alırlar	7	9,1
Diğer	1	1,3
Toplam	77	100,0

Görüldüğü gibi işletmelerin yarısında işletme sahibi olanlar ihtiyaç hissettikçe işletmeden para almaktadır. Bu küçük işletmelerde doğal bir süreç olarak düşünülmele birlikte zamanla ailenin genişlemesi, ortak sayısının artması, işletme sahibinin yaşam

kalitesinin yükselmesi dolayısıyla istek ve ihtiyaçlarının artması, aile ihtiyaçlarının işletmeden karşılanması gibi nedenlerle işletmeleri uzun vadede sıkıntıya sokmaktadır. Örneğin bir yönetim danışmanı, hizmet verdiği işletmelerden birinde, işletme sahibinin iki oğlundan birinin aylık harcamasının 10 bin dolar iken, diğerinin 500 bin dolar olduğunu gözlemlemiştir. İşletme sahibi ile yaptığı konuşmalarda, işletme sahibi baba, bu durumdan rahatsız olduğunu ancak kendisinin çok yoksulluk çektiğini, çocuklarının rahat yaşaması için de harcama sınırı koymadığını dile getirmiştir (Munyar, 2007).

IV.4.3.5. Standart Belgeleri

Çizelge 22’de işletmelerin hangi standartlara ilişkin belgeler bulduklarını göstermektedir. İşletmelerin %45’i ISO 9000 ve serisine, %6,5’i ISO 14000, HACCP ve CE belgelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. %32,5’i TSE belgesine sahiptir. Diğer seçeneğinde, sahip oldukları belgelerle ilgili açıklamaları bulunmaktadır. Sahip oldukları belgeler genel olarak, yurt dışı ürün belgesi, ISO 22000, gıda ile temas eden ürünlerde madde ve malzeme üretim sertifikası, OHSAS, AP154, ISO 18000, otomotiv 16949 belgesi, müşteri “Code of Conduct” prosedürü, TAB TK, ISO 22000, faydalı model sertifikası, Avrupa Sağlık Bakanlığı Sertifikası, v.b. sayılabilir.

Belgemiz yoktur diyenlerin oranı, %28,6’dır. Standart belgelerine sahip olma aşamasında, organizasyon şemalarının hazırlanması, kalite el kitaplarının oluşturulması, misyon, vizyon ifadelerinin belirlenmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarının, süreçlerinin standart hale getirilmesi gibi işlemler, işletmelerin görünürde de olsa kurallı bir yapıya bürünmesini sağlamaktadır. Ancak, genellikle söz konusu belge alındıktan sonra, işleyiş eskiden olduğu gibi devam edebilmekte, alınan belgeler, misyon ve vizyon ifadeleri işletmenin duvarlarını süsleyebilmektedir.

Çizelge 22: Sahip Oldukları Standart Belgelerine İlişkin Dağılım

Standartlara İlişkin Belgeler	N	%
ISO 9000 ve serisi	35	45,5
ISO 14 000	5	6,5
HACCP	5	6,5
CE	5	6,5
TSE	25	32,5
Gıda Kodeksi	13	16,9
Diğer	21	27,3
Belgemiz yoktur	22	28,6

Çizelge 23'te söz konusu belgeleri işletmelerin niçin alma gereksinimi duydukları belirlenmeye çalışılmıştır. Kurumsallaşma teorisi içinde yer alan meşruiyet ve eşbiçimlilik kavramlarıyla belirtilen, örgütlerin bazen yasal bir zorunluluk, bazen sektörel bir eğilim göstererek bir takım uygulamalar içinde olduğudur. Önemli olan işletmelerin moda olduğu için değil, kendi işletmesinin ihtiyacı olan uygulamayı benimsemesidir. Sorunun yöneltildiği işletmelerin %57,1'i üretim ve yönetim sistemlerindeki kalite ve etkinliği arttıracığını düşündüğü için, %46,8'i işletmesinin prestijini arttırmak ve uluslararası rekabette söz sahibi olabilmek için belge aldığını belirtmiştir. %35,1'i söz konusu belgeleri uluslararası ticaret yapılan firmaların şart koşması sonucu, %20,8'i devlet ihalelerinde zorunluluk getirildiği için, %16,9'u sektördeki diğer işletmelerin bu belgelere sahip olması nedeniyle, %11,7'si ise devlet ve diğer kuruluşların destek-teşviklerinden yararlanmak için belge aldıklarını söylemişlerdir

Çizelge 23: Standart Belgelerinin Alınma Nedenlerine İlişkin Dağılım

Nedenler	N	%
Devlet İhalelerinde zorunluluk getirilmesi	16	20,8
Uluslar arası ticaret yapılan firmaların şart koşması	27	35,1
Devletin veya diğer kurumların teşvik ve desteklerinden yararlanmak için	9	11,7
Sektördeki diğer işletmelerin bu belgelere sahip olması	13	16,9
Üretim ve yönetim sistemlerinizdeki kalite ve etkinliği arttırması	44	57,1
İşletmelerin prestijini arttıracığına inanılması	36	46,8
Uluslar arası rekabete katılabilmek	36	46,8
Diğer	9	11,7

IV.4.3.6. Eğitim ve Danışmanlık

Çizelge 24'te araştırmaya katılanlara, KOBİ'leri destekleyen kuruluşlardan kurumsallaşma konusunda herhangi bir eğitim veya danışmanlık alıp almadıkları sorulmuş, %45,5'i aldıklarını belirtmiştir. Bunların pek çoğu KOSGEB'in ve MTSO'nun eğitim seminerlerine katıldıklarını, ayrıca KOSGEB'ten "Nitelikli Eleman Desteği" aldıklarını belirtmiş, %51,9'u desteklerden yararlanmadıklarını söylemişlerdir. Bunların büyük çoğunluğu desteklerin yeterli etkinlikte olmadığını belirtirken, %2,6'sı ise destekler hakkında bilgileri olmadığını ifade etmişlerdir.

Çizelge 24: Kurumsallaşmayla İlgili Eğitim/Danışmanlık Alıp Almadıklarına İlişkin Dağılım

Kurumsallaşmayla İlgili Eğitim/Danışmanlık Aldınız mı?	N	%
evet	35	45,5
hayır	40	51,9
destekler hakkında bilgim yok	2	2,6
Toplam	77	100,0

IV.4.3.7. Devir Planlaması

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden birisi de devir planlamasıdır. Bu nedenle, araştırmaya katılan KOBİ sahip ve yöneticilerine “işletmenizde yapılan devir planlaması kapsamında yönetimi devralacak yeni kuşağın eğitimi ve yetiştirilmesi için ne gibi uygulamalar mevcuttur?” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Yapılan içerik analizinde, kelime tekrar sayısına göre yüzdeler hesaplanmış, “devir planlaması yapılmamasının nedenleri” ve “devir planlaması yapanlar ve uygulamaları” şeklinde iki ana tema ortaya çıkmıştır (Çizelge 25).

Çizelge 25: Üst Yönetim Devir Planlaması Kapsamında Yürütülen Eğitim ve Yetiştirme Uygulamaları

Üst Yönetim Devir Planlaması Kapsamında Yürütülen Eğitim ve Yetiştirme Uygulamaları	N	%
1. Devir Planlaması Yapılmamasının Nedenleri	19	40,4
İşletmenin yeni kurulmuş olması	6	12,7
Çocukların henüz küçük olmaları	5	10,6
Bir öngörünün bulunmaması	4	8,5
Eğitim alacak bir sonraki kuşağın olmaması	3	6,38
Kuşak devrinin yeni yapılmış olması	1	2,13
2. Devir Planlamasının Yapılması ve Uygulamaları	28	59,6
Çocuklarımızı yeni kuşak olarak üniversiteye gönderip eğitmekte ve yetiştirmekteyiz	12	25,5
Çocuklarımız henüz küçük ama ileride eğitim almalarını sağlayacağız.	8	17,02
Devir planlamasına basamak basamak geçiyoruz	4	8,5
Çocukların işi tanımalarını sağlıyoruz	3	6,4
Staj imkanları sunuyoruz	1	2,13
Toplam	47	100,0

1. Devir Planlaması Yapılmamasının Nedenleri: KOBİ’lerin %40’ı devir planlaması yapmadıklarını belirtmiştir. Buna neden olarak %12,7’si işletmesinin yeni kurulmuş olduğunu, bu nedenle henüz devir planlaması yapma yönünde bir ihtiyaçlarının olmadığını, %10,6’sı ise devretmeyi düşündükleri çocuklarının henüz küçük yaşta olduklarını dile

getirmiştir. İşletme sahiplerinin yaş ortalamalarının genç olduğu ve KOBİ'lerin kısa süredir faaliyette oldukları düşünüldüğünde bu sonuç olası gözükmektedir. %8,5'i devir planlamasıyla ilgili herhangi bir öngörüsünün olmadığını vurgulamıştır. Bu durum, KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konuda bilgi sahibi olmadığı, daha çok günlük işletme faaliyetlerine odaklandığını çağrıştırmaktadır.

KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin %6,38'i hali hazırda işletmeyi devredecekleri bir sonraki kuşağın olmadığını dile getirmiştir. Bu işletmelerin ömürlerinin işletme sahibinin ömrüyle sınırlı olduğundan veya başka bir işletmeye devir yoluyla sahipliğin el değiştirebileceğinden söz edilebilir. İşletmelerin kurumsallaşarak daha uzun yıllar faaliyetlerini sürdürmesi arzulandığında, bu durum, istenmeyen bir sonuç olmaktadır. KOBİ sahiplerinden birisi, işletmeyi bir sonraki kuşağın yeni devraldığını bu nedenle henüz böyle bir planlamanın yapılmadığını belirtmiştir.

2. Devir Planlamasının Yapılması ve Uygulamaları: Araştırmaya katılan KOBİ sahiplerinin %60'ı devir planlamasını ya yapmakta ya da yapılması gerektiğini düşünmektedir. Devir planlamasını yapmış, üst yönetimin kim olacağına karar vermiş ve bu sebeple faaliyet gösterilen iş alanına ilişkin mesleki eğitim ve yetiştirme uygulamalarını gerçekleştirenlerin oranı %25,5 olarak ortaya çıkmıştır. Yeni kuşak genellikle işletme, mühendislik gibi alanlarda eğitim almaktadır. İşletmeye gelip gitmekte, işle ilgili bazı sorumluluklar yüklenmesi sağlanmaktadır. KOBİ sahipleri/yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde dikkati çeken bir unsur, yeni kuşağın eğitime daha fazla önem verilmesi olmuştur. Eskiden olduğu gibi okumaktan vazgeçip, işletmede çalışmaya başlayan gençlerin daha az olduğu gözlenmektedir.

KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin %17'si, çocuklarının henüz küçük yaşta olduklarını ancak onları işletmelerini ilerde devralacak yeni kuşak olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Bu nedenle çocuklarının gerekli eğitimi almalarını sağlamaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Devir planlamasını, ailenin gençlerini izleyerek ve işletmenin kendi yönetim alt yapısını da sağlamlaştırarak planlı, basamak basamak bir sırayla yapmaya çalıştıklarını ifade eden KOBİ sahiplerinin oranı %8,5 olarak belirlenmiştir. Çocuklarının henüz küçük olmalarına rağmen, hafta sonları veya yaz tatillerinde, işletmeye getirmekte olan, bu şekilde işi tanımalarını, sahiplenmelerini sağlamaya çalışan, eğilimlerini bu yolla gözlemlemeye çalışan KOBİ sahiplerinin oranı ise, %6,4'tür. Devir planlamasında, bir sonraki kuşağın aile üyesi olmasının şart olmadığını belirterek, işletme olarak staj imkanları sunan ve bu şekilde eğitilmiş gençleri gözleme yolunu seçen işletmelerin de mevcut olduğu belirlenmiştir.

IV.4.4. Kurumsallaşmanın Önündeki Engellere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılanlara, genel olarak işletmelerin kurumsallaşmalarının önündeki engelleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Çizelge 26'ya göre engeller önem derecesine göre şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması
2. Bilgi eksikliği
3. KOBİ'lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi
4. Yönetim yapısına ilişkin sorunlar(görev ve sorumluluklara ilişkin belirsizlikler v.b.)
5. İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanılması
6. Aile içi sorunlar, çatışmalar, fikir ayrılıklarının olması
7. Kurumsallaşmayla ilgili işlemlerin vakit kaybı olarak görülmesi.

Çizelge 26: Kurumsallaşmanın Önündeki Engellerin Önem Derecesine Göre Dağılımı

kurumsallaşmanın önündeki engeller	önem dereceleri								ağırlıklı ortalama		önem sırası
	etkisiz	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	toplam	%	
Bilgi Eksikliği	27	22	13	10	3	1	1	-	299	23,3	2.
Uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması	24	27	12	5	3	4	-	2	312	24,3	1.
Kurumsallaşmayla ilgili işlemlerin vakit kaybı olarak görülmesi	51	1	5	8	3	3	2	4	106	8,3	7.
İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanılması	50	3	8	2	5	6	1	2	121	9,43	5.
Yönetim yapısına ilişkin sorunlar (görev ve sorumluluklara ilişkin belirsizlikler v.b.)	47	5	6	7	6	1	5	-	143	11,2	4.
Aile içi sorunlar, çatışmalar, fikir ayrılıklarının olması	48	7	3	6	4	1	2	6	116	9,04	6.
KOBİ'lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi	38	4	13	9	4	2	5	2	185	14,5	3.
Toplam									1282	100,0	

Ağırlıklı ortalama=1.Derece Frekans \times 7+2.Derece Frekans \times 6+3.Derece Frekans \times 5+4.Derece Frekans \times 4+5.Derece Frekans \times 3+6. Derece Frekans \times 2+7. Derece Frekans \times 1

Kurumsallaşmanın önündeki engellerin en önemli bulunanı, “Uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması”, işletmelerin genel finansal sıkıntılarını da yansıtan bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük işletmelerde işletme fonksiyonlarına ilişkin faaliyetler, büyük işletmelerin aksine tek bir yönetici veya işletme sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir. Küçük işletme sahibinin/yöneticisinin elindeki, insan kaynağı, sermaye, makine, yöntem ve zaman gibi kaynaklar kısıtlı olduğundan, etkili yönetim becerileri daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında küçük işletmelerin, kaliteli işgücüne ve güçlü yöneticilik özelliklerine sahip olan çalışanlara daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir. Öte yandan alanında uzman kişileri istihdam etmenin maliyetli olduğunu düşünmektedirler.

2. önemli engel olan bilgi eksikliği ve 3. önemli engel olan, KOBİ'lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi birbirleriyle paralel bir izlenim vermekte, KOBİ'lerin kurumsallaşma konusunda bilgi eksikleri olduğu ve bu eksiklikleri giderecekleri kuruluşlardan yeterince hizmet görememeleri şeklinde açıklanabilmektedir. İşletme sahipleri/yöneticilerinin, kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, kurumsallaşmayı farklı algılamalarına neden olmaktadır. Çoğu zaman işletme sahibinin işletmesinden tamamen uzaklaşarak, yönetimi dışarıdan profesyonel bir yöneticiye bırakması gerektiği sanılmakta, kurumsallaşma faaliyetlerinin maliyetli olduğu ve küçük işletmelerin buna ihtiyacının olmadığı gibi düşünceler ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşmanın önündeki engellerden dördüncüsü yönetim yapısına ilişkindir. Yönetim yapısında sorunların yaşanmasının, daha çok görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmemesinden kaynaklandığı görülmektedir. İşletme sahipleri, çalışanlarını yönlendirmekten çok kendileri iş görme yolunu tercih etmekte, çalışanlarına, uzman yöneticiye veya aile üyelerine tam olarak güvenememekte, yetki devrini gerçekleştirilememektedir.

“İşletme büyüklüklerinin kurumsallaşmayı gerektirmediği” düşüncesi, kurumsallaşmayı engelleyen bir diğer nedendir. Az sayıdaki KOBİ sahibi ise, küçük olmalarını kurumsallaşmayı engelleyici bir faktör olarak görmemektedir. Literatürde kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde, en büyük engellerden biri olarak görülen aile ilişkilerinde çatışmaların, sorunlarının yaşanması, mirasın dağılımı, işletmenin kime devredileceği gibi konuların çok fazla engel olarak görülmemiş olması ilginç bir sonuç olabilir. Son olarak bazı işletme sahipleri, kurumsallaşma çalışmaları için çeşitli

danışmanlık firmalarına ödedikleri paralardan dolayı bu sürecin maliyetli olduğunu düşünmekte ve bu maliyet unsurunun kurumsallaşmanın önündeki bir engel olarak görmektedir.

Araştırmada ayrıca işletme sahibi/yöneticilerine, “sizin işletmenizin kurumsallaşamamasının en önemli sebebi nedir” şeklinde açık uçlu bir soru sorulmuştur. Verdikleri yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş, bu engeller; finansal engel, bilgisel engel, yönetsel engel, ölçek engeli ve belirsizlik engeli şeklinde, Çizelge 27’de görüldüğü gibi beş ana tema altında kodlanmıştır. Kelime tekrar sayısından yüzdelik hesaplamaları yapılmıştır.

Çizelge 27: Araştırmaya Katılan İşletmenin Kurumsallaşmasının Önündeki Engeller

Kurumsallaşma Engeli	N	%
1. Finansal Engeller	19	27,14
Kurumsallaşma faaliyetlerinin maliyetli olması ve bunu karşılayacak yeterli finansal güce sahip olunmaması	10	14,9
Uzman yönetici çalıştıracak finansal gücün olmaması	9	12,85
2. Yönetsel Engeller	17	24,9
Yönetim yapısına ilişkin sorunlar	6	8,6
Yönetime katılan aile üyeleri arasında fikir ayrılıklarının yaşanması	5	7,14
Kalifiye eleman eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	5	7,14
Kurumsallaşma faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeterince zamanın olmaması	1	1,42
3. Bilgisel Engeller	14	20
Bilgi eksikliği	12	17,14
KOBİ’lere yeterli eğitim ve danışmanlık hizmetinin ücretsiz verilmemesi	2	2,86
4. Ölçek Engelleri	14	20
İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunun düşünülmesi	8	11,42
İşletmenin yeni kurulmuş olması	6	8,36
5. Belirsizlik Engeli	6	8,36
Ülke ve sektöre ilişkin belirsizliklerin yaşanması	6	8,6
Toplam	70	100,0

1. Finansal Engeller: İşletmelerin kurumsallaşamama nedenlerinin %27,14’ünü finansal sıkıntılar yaşaması oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ’lerin %15’i genel olarak

finansal zorluklar içinde olduklarını, bu durumda kurumsallaşma faaliyetleri çerçevesinde danışman kuruluşlara ödenecek yüksek danışmanlık ücretlerinin, kurumsallaşma çerçevesinde edinilmesini uygun gördükleri standart belgelerini almak için ödenecek bedellerin birer maliyet unsuru olduğunu belirtmektedirler. Finansal engeller kategorisi içinde yer alan diğer bir engel (%12,85) ise KOBİ sahiplerinin, profesyonel yönetici çalıştırmanın ve kalifiye eleman sayısının artırılmasının da kurumsallaşma için gerekli olduğuna inanmaları, dolayısıyla bu çalışanların işletmede istihdam edilmesinin KOBİ'lerin sermaye yapıları düşünüldüğünde işletmeyi finansal sıkıntıya sokacağını düşünmeleridir. Ayrıca kurumsallaşma göstergeleri çerçevesinde örgüt kültürü oluşturabilmek için çalışanlara ödül ve teşviklerin verilmesi gerekliliğini düşünen bir işletme bunu sağlayacak finansal gücün olmamasından söz etmektedir.

2. Yönetsel Engeller: Ankete katılan KOBİ'lerin kurumsallaşmalarının önündeki engellerden bir diğeri yönetsel engellerdir (%24,9). Bu engellerin başında geleneksel yönetim anlayışının, yetki, görev ve sorumluluk karmaşasının ve modern yönetim anlayışlarına kapalı bir örgütsel yapının varlığından kaynaklanan yönetim yapısına ilişkin engeller (8,6) yer almaktadır. Bunu, %7,11 oranıyla, yönetimde yer alan aile üyeleri arasında bir takım fikir ayrılıklarının yaşanması, çalışanların akraba olmasından kaynaklanan bazı kayırmacı uygulamaların bulunması, ataerkil aile yapısının özellikle baba ve oğulların veya kardeşlerin birlikte çalıştığı işletmelerde kendini hissettirmesinden bahsedilmektedir. Yine %7,11 oranıyla kurumsallaşmayı engelleyen bir etmen olarak işletmelerin aradıkları kalifiye elemanlara ulaşamadıkları, bu nedenle sistemli örgüt yapısı kurmakta zorlandıkları görülmektedir. Bunun yanında kurumsallaşma yönünde yapılan çalışmalara zaman bile ayıramadığını belirten KOBİ sahipleri de bulunmaktadır.

3. Bilgisel Engeller: KOBİ'lerin, kurumsallaşmalarının önünde engel teşkil eden bir unsurun da bilgisel engeller (%20) olduğu belirlenmiştir. Burada ağırlıklı olarak KOBİ'lerin kurumsallaşma konusunda genel bir bilgi eksiklikleri olduğu gerçeği bir kez daha ortaya çıkmıştır. KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin bir kısmı, KOBİ'lere verilen eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olduğunu dile getirmektedir.

4. Ölçek Engelleri: KOBİ'lerin örgüt yapılarının daha sade, departmanlaşma düzeyinin ve çalışan sayılarının az olduğu bilinmektedir. Bu haliyle KOBİ'lerin büyük işletmeler gibi bir kurumsallaşma faaliyeti içine girmeleri gerekli görülmemeyebilir. Ancak işletmenin gelecekte nesilden nesile taşınan, başarılı ve büyük bir işletme haline gelmesi pek çok KOBİ sahibi tarafından düşünülmektedir. Ancak bu bağlamda araştırmaya katılan KOBİ sahiplerinin görüşleri alındığında, %20'si ölçek büyüklüklerinin kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanmaktadır. %11,42'si işletmesinin kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunu vurgulamakta, 8,36'sı ise, yeni kurulmuş olmalarını neden olarak göstermektedir.

4. Belirsizlik Engeli: İşletmelerin %8,36'sı, ülkenin ekonomik, siyasi istikrarsızlığının ve sektörlerinde yaşanan belirsizliklerin kendilerini de etkilediğini ifade ederek, gelecekle ilgili planlar yapmalarını engellediğini, dolayısıyla bunun kurumsallaşmalarının önündeki bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

IV.4.5. KOBİ Sahip/Yöneticilerinin Kurumsallaşma Algısı

Çizelge 28'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan KOBİ sahibi ve yöneticilerine, kurumsallaşmanın onlar için ne anlama geldiği açık uçlu olarak sorulmuştur. Bu şekilde Mersin'deki KOBİ sahibi/yöneticilerin kurumsallaşma algılarının neler olduğu yapılan

içerik analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. İçerik analizinde, kurumsallaşma algıları, altı başlık altında kategorilere ayrılmıştır. “Kurumsallaşma nedir?” sorusuna yanıt olan bu kategoriler, yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi, süreklilik kazanmak, yüksek performans ve rekabet avantajı kazanmak, yönetimin profesyonelleşmesi, planlama ve denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik şeklinde oluşmuştur.

Çizelge 28: Kurumsallaşma Nedir?

Kurumsallaşma Nedir?	N	%
1.Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi	32	39,5
Düzenli, sistemli örgüt yapısı kurmak	17	21
Görev, yetki ve sorumlulukların belli olması	5	6,2
Kuralların yazılı hale getirilmesi	3	3,7
Yetki devri	2	2,6
Teknik-eğitim alt yapısının geliştirilmesi	1	1,2
İş yükü ve sorumluluğun paylaşımı	1	1,2
İşlemlerin kayıt altına alınması	1	1,2
Standartlaşma	1	1,2
Bürokratik yapı	1	1,2
2.Süreklilik Kazanmak	13	16
Büyüme ve Gelişmede süreklilik	8	9,9
İşletmenin yaşam süresinin uzun olması	3	3,7
Çevreye uyumlu bir işletme yaratmak	2	2,6
3. Yüksek Performans ve Rekabet Avantajı Kazanmak	12	14,8
Güvenilir bir kurum olmak	4	4,9
Kalite ve Sıfır hata	3	3,7
Rekabetin Kurallarına Uygun Yapılması	2	2,6
Müşteri memnuniyeti	2	2,6
Markalaşma	1	1,2
4. Yönetimin Profesyonelleşmesi	11	13,6
İşletme sahibi bulunmadan da işlerin yürüyebilmesi	6	7,4
Uzman yöneticilerin olması	3	3,7
Kararları tek kişinin (patronun) almaması	1	1,2
Uygulamaların kişiye özel olmaması	1	1,2
5. Planlama ve Denetim	10	12,3
Amaç belirleme	4	4,9
Planlı çalışma	3	3,7
İç Denetim imkanı	3	3,7
6. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	3	3,7
Toplam	81	100,0

1. Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi: Kurumsallaşma, %39,5 oranıyla en çok, işletmelerin yapı ve işleyişlerinin kurallı hale gelmesi olarak algılanmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve bunu sağlayan mekanizmaların yani, örgüt yapısının kurallar çerçevesinde gerçekleşmesi, kurumsallaşmanın temel argümanlarından sayılmaktadır. Anketi yanıtlayan işletme sahiplerinin %21'i, kurumsallaşmanın düzenli, sistemli bir örgüt yapısı kurmak olduğunu dile getirmiştir. Sistemli örgüt yapısı olan bir işletme, tüm işletme faaliyetlerinin olması gerektiği şekilde ve kendiliğinden işlediği bir mekanizmaya sahip olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşmayı, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması olarak tanımlayanların oranı %6,2'dir. Görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının KOBİ niteliğindeki işletmelerde net olarak belirlenmesi güç olmakla birlikte, aile üyelerinin kendi aralarında ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde çok başlılığın önlenmesi açısından gereklilik arz edebilir. Öne çıkan bir diğer husus, kurumsallaşmanın, kuralların sözde kalmayıp, yazılı hale getirilmesi (%3,7) olarak tanımlanmasıdır. İşletmeye formel bir yapı kazandırmak, yeni çalışanların uyum göstermesini kolaylaştırmak, faaliyetlerin denetimini gerçekleştirebilmek gibi nedenlerle kuralların yazılı hale getirilmesi önemli kabul edilir.

Günümüz işletmelerinde, faaliyetlerin çeşitlilik göstermesi ve karmaşık hale gelmesi yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle işletmenin sahipleri veya tepe yöneticileri, ayrıntılarla boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir. Ankete katılan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %2,6'sı kurumsallaşmanın yetki devrinin yapılabilmesi olarak tanımlamışlardır. Bunların yanı sıra, kurumsallaşmanın, işletmenin hem teknik hem de eğitim alt yapısının geliştirilmesi (1,2), işlemlerin kayıt altına alınması (1,2), standartlaşma (1,2), iş yükü ve sorumlulukların paylaşılması (1,2), şeklinde tanımlamaları da yapılmıştır.

2. Süreklilik Kazanmak: KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %16'sı, kurumsallaşmanın, işletmelerin süreklilik kazanması anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Bu sürekliliğin iki boyutu olduğu düşünülebilir. Birincisi, işletmenin büyümesini, gelişmesini, başarılı yapısını sürekli kılmak (%9,9), diğeri ise işletmenin yaşam süresinin uzun olmasını, nesilden nesile aktarılabilmesini sağlamak (%3,7) şeklinde olabilir. Ayrıca, işletmenin çevreye uyum göstermesi, süreklilik kazanabilme şansını arttırabilir.

3. Yüksek Performans ve Rekabet Avantajı Kazanmak: Kurumsallaşmanın, işletmelere yüksek performans sağlayan ve rekabet avantajı kazanmasına yardım eden bir olgu olması nedeniyle ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. Bu başlıkta, güvenilir bir kurum olmak %4,9 oranıyla temsil edilmektedir. KOBİ sahipleri, işletmelerinin güvenilir olmasının kurumsal işletme olma yolunda önemli bir adım olduğunu düşünmekte, iş ve faaliyetlerini belgelendirmeye çalıştıklarını, ödemelerini ve siparişlerini zamanında yapmaya çalıştıklarını dile getirmektedir. Kurumsallaşmanın, işletmede üretimden başlayarak tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi sürecinde kalite ve sıfır hata anlayışının hakim olması olduğunu belirtenlerin oranı, %3,7'dir. KOBİ sahiplerinin %2,6'sı, işletmelerin kurumsallaşmalarının, piyasada geçerli olan rekabet ortamında, kurumsal bir işletme kimliği, bilinciyle hareket edilerek, kurallara uygunluğun gözetilmesi olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca müşteri memnuniyetinin sağlanmasının kurumsal bir yönetimle olanaklı hale geleceği belirtilmektedir. Araştırmanın teorik kısımda da açıklandığı gibi, kurumsallaşmanın göstergelerinden biri, işletmede insana yönelik bir bakış açısının geliştirilmesidir. Bunun sonucu olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir tutum izlemek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Markalaşmanın da, kurumsallaşma ile eş değer tutulduğu, işletmelerin ürettiklerinin, dünya çapında markalaşmasının ancak kurumsallaşmış bir örgüt yapısıyla sağlanacağı dile getirilmiştir.

4. Yönetimin Profesyonelleşmesi: Kurumsallaşmanın, işletmenin profesyonel bir anlayışla yönetilmesi anlamını taşıdığını belirten KOBİ sahibi/yöneticilerin oranı %13,6'dır. Bu bağlamda, işletme sahibinin işlerin başında herhangi bir sebeple bulunmadığında da yürüyebilmesinin (%7,4), işletmede alanında uzman yöneticilerin bulunmasının (%3,7), uygulamaların kişiye özel yapılmamasının (%1,2) ve işletme faaliyetleri ile ilgili kararların alımında tek söz sahibinin, işletmenin sahipleri olmamasının (%1,2), işletmenin kurumsal olarak yönetildiği hakkında fikir verdiğini belirtmişlerdir.

5. Planlama ve Denetim: KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin %12,3'ü kurumsallaşmayı planlama ve denetim imkanı sunma ile açıklamışlardır. Kurumsallaşmanın, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçlar, hedefler belirleyebilmesini sağladığını (%4,9) düşünmektedir. Gerçekte de kurumsallaşma, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirleyerek, bu hedeflere gerçekleştirebilecek örgütsel mekanizmaları kurması süreci olarak ifade edilebilir. Bunun yanında planlı çalışma olarak algılanan kurumsallaşmanın, aynı zamanda işletmenin oto kontrol sistemini kazanabilmesine de olanak tanıdığı vurgulanmıştır. Bu sayede yaşanabilecek sorunların anında tespit edilerek, çözümlenmesi sağlanabilecektir.

6. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışının en temel ilkeleri arasında işletmenin her kademesindeki kişilerin şeffaf bir yapı sergileyebilmeleri ve her konuda hesap verebilir olmaları gelmektedir. İşletme sahiplerinden %3,7'si de şeffaflık ve hesap verebilirliğin kurumsallaşma ile sağlandığını belirtmiştir.

SONUÇ

KOBİ'ler, dünyada, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülke ekonomilerinde yarattıkları katma değerleriyle, istihdama ve sosyal kalkınmaya katkılarıyla çok önemli bir yere sahiplerdir. Hem küçük ve orta ölçekli bir yapılanma göstermeleri hem de çoğunluğunun aile işletmesi olması nedeniyle, kendilerine özgü bir takım avantajlara ve dezavantajlara sahip olmaktadır. Küçük işletme olmalarının avantajları; daha esnek olmaları, değişikliklere daha duyarlı olmaları, desteklendiklerinde teknolojik yenilikler yapabilmeleri, sade örgüt yapıları ve girişimcilik ruhuna sahip olmalarıdır. Bu avantajlar onlarda rekabet gücü yaratabilmektedir. Aile işletmesi şeklinde örgütlenmeleri ise, kendi finansman kaynaklarına sahip olmalarına, bağımsız hareket etme yeteneği kazanmalarına ve daha hızlı kararlar alabilmelerine imkan tanımaktadır. Ayrıca, aile değerlerinin, işletme kültürünün işlerlik kazanmasına etkisi olmakta ve ailenin geleceğini göz önüne alan işletme sahipleri, daha uzun vadeli düşünerek güvenilir bir kurum olma imajına ve sahiplik duygusuna önem vermektedir. Ancak yine kendilerine has dezavantaj oluşturabilecek özellikler gösterebilmektedirler. Akraba kayırmacılığı, varis seçiminde sorunlar, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının, iş tanımlarının yapılmamış olması, aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının kimi zaman farklılık göstermesi, geleneksel yönetim yaklaşımlarını sürdürmeye yönelik statükocu davranışlar göstermeleri dezavantaj yaratabilecek özellikleri arasındadır. Kurumsallaşamamış KOBİ'lerde bu özellikler işletmenin ömrünü kısaltabilmekte ve sürekliliklerini tehdit edebilmektedir. Bunların yanı sıra tüm işletmeler gibi KOBİ'ler de ülkenin veya buldukları sektörün belirsizliklerinden, istikrarsız yapılardan olumsuz etkilenmekte, pek çok zaman teşvik ve desteklerden etkin bir biçimde faydalanamamaktadır. Özellikle ülkemizde KOBİ'lerin sorunlarını, ülkenin ekonomik gerçeklerinden ayrı ele almak mümkün gözükmemektedir. Ülke şartlarının istikrarsızlığı,

sermaye sahiplerinin, üretime yönelik faaliyetlerden spekülâtif faaliyetlere yönelmelerine yol açabilmektedir.

Pek çok işletme başlangıçta aile bireylerinin katılımıyla ve yine aileye ait kaynakların kullanımıyla kurulmakta ve daha çok, küçük işletme olarak faaliyetlerine devam etmektedir. İşletme sahibi tüm iş kararlarını tek başına vermektedir. İşletme, başlangıçta işletme sahibinin yanı sıra tüm aile üyelerinin özverili çalışmalarıyla hızla büyümekte, faaliyet alanı genişlemektedir. İşletmenin zamanla büyümesiyle, mevcut finansman kaynakları yeterli gelmemekte, personel ihtiyacı artmaktadır. İşletme sahibinin zamanı ve bilgi birikimi, büyüyen işletmeyi yönetmek için yetersiz gelmeye başlamaktadır. İşletmeler bu durumda varlıklarını devam ettirebilmek ve büyümelerini sağlıklı biçimde gerçekleştirebilmek için aile işletmesi gibi yönetilme geleneğinden uzaklaşarak, daha profesyonel bir yönetim anlayışını benimsemeli, yani kurumsallaşma yoluna gitmelidir.

Kurumsallaşma, kısaca, sistemli bir örgüt yapısı kurmak olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın sağlandığı işletmeler, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kurallara göre işleyen, kişiye göre uygulamaların olmadığı, iş ve faaliyetlerin standart hale getirildiği, yeniliklerin yakından izlendiği, çalışanlarına, kamuoyuna, devlete, müşterilerine, tedarikçilerine katkıda bulunan işletmelerdir.

Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan bu araştırmada, KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede, araştırmada, KOBİ'lerin kurumsallaşma göstergeleri, kurumsallaşmalarını engelleyen faktörler ve kurumsallaşmadan ne anladıkları belirlenmeye ve çözüm önerileri geliştirmeye çalışılmıştır.

Araştırma bulgularından hareketle, KOBİ'lerin özellikleri ve kurumsallaşma göstergelerine ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

- KOBİ'lerin yaklaşık %82'si 1990 yılından sonra kurulmuş olup, büyük bir çoğunluğunun hukuki biçimi, limitet şirkettir. İşletmelerin %74'ü birinci kuşak tarafından yönetilmektedir. Yöneticilerin %75'i üniversite mezunudur. Tahmin edilebileceği gibi KOBİ sahip/yöneticilerinin sadece %5'i kadındır.

- Kurumsallaşma göstergelerine bakıldığında, daha çok "işletmenin kurumsallaşması" yönünde, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetici-liderlik, örgütteki eğitim ve yetiştirme imkanları, insana bakış açısı, yönetim ve örgüt yapısı, istihdam politikaları ve profesyonelleşme, iş ve süreçlerin standartlaştırılması bağlamındaki sorulara verdikleri yanıtlar, işletmelerini kurallı, sistemli bir yapıya dönüştürme çabalarının olduğunu göstermektedir.

- "Aile ilişkilerinin kurumsallaşması" yönünde sorulan, aile meclislerinin, aile işletmesi anayasalarının, işletmeyi bir sonraki aşamada kimin yöneteceğine ilişkin devir planlamasının olup olmadığı sorularına verilen cevaplardan bu konuda henüz çok eksikleri olduğu belirlenmiştir. Bu da kurumsallaşmanın tam olarak sağlanmadığını, bir ayağının ihmal edildiğini göstermektedir.

- Yapılan faktör analiziyle, işletmenin kurumsallaşma göstergelerine ilişkin önermeler, beş faktörle açıklanabilmektedir. Bunlar, iletişim ve işbirliği, standartlaştırma, güvenilir bir kurum olma anlayışı, profesyonel yönetim anlayışı, eğitim ve yetiştirme olarak belirlenmiştir. Faktör analizinde ortalamalardan hareketle, "standartlaştırmanın" ve "iletişim/işbirliğinin" kurumsallaşmada ön plana çıktığı söylenebilir.

KOBİ'lerde diğer kurumsallaşma göstergeleriyle ilgili olarak da şunlar söylenebilir:

- KOBİ'lerde başta üretim ve satın alma olmak üzere işletmenin temel fonksiyonlarıyla ilgili planlama yapılmaktadır.

- En fazla üretim ve muhasebe de uzman yönetici istihdam edilmektedir. Fonksiyonel uzman yöneticiler daha çok aile üyesidir (%62).
- KOBİ'lerin %28'inde hiçbir standart belgesi bulunmamakta, %72'sinde ise başta ISO 9000 serisi olmak üzere değişik standart belgeleri bulunmaktadır. Standart belgelerinin gerek devlet ihalelerinde gerekse ihracatta şart koşulması ve kalite göstergesi olması bu belgelerin alımını zorlamaktadır.
- KOBİ sahiplerinin yarısı, ihtiyaç hissettikçe ücret almaktadır. Bu konuda bir standardın olmaması, işletme kasası ile patronun cebinin ayrıştırılmadığını göstermektedir. Ücretlendirmenin kurumsallaştırılmaması yapılan en büyük hatalardan birisidir.
- Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeller; uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması ve nasıl kurumsallaşabilecekleri hususunda bilgi eksikliği duyulmasıdır. Kendi işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki en önemli engeller ise finansal, yönetsel ve bilgisel engeller şeklinde ortaya çıkmıştır. Bütün bu engeller ve eksiklikler, geleneksel yönetim anlayışının KOBİ'lerde hüküm sürdüğünün göstergeleri olarak yorumlanabilir.

Sonuç olarak, Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma konusunda fikir sahibi oldukları ve işletmelerini kurallı bir yapı haline dönüştürmeye çalıştıkları, ancak bunların uygulamada etkin biçimde yer bulmasının henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Kurumsallaşabilmek için, aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılması, yani aile meclisi, aile işletmesi anayasası, devir planlaması yapmaları gerektiği konusunda bilgi eksikliği duyulmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşmanın ne olduğu konusunda tam bir bilgiye

sahip oldukları söylenemez. Bu sonuçlardan hareketle, KOBİ'lerin kurumsallaşabilmeleri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1) KOBİ'lerin özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasının bilincine varmaları ve henüz küçük ve yeni kurulmuş sayılan bu işletmelerin sağlıklı büyüebilmesi için kurumsallaşma faaliyetlerine öncelik vermeleri gerekliliktir. Bu bağlamda, sunulan eğitim ve danışmanlık hizmetleri tabana yayılmalı bunun için de, bu hizmetlerden yararlanabilecek işletmelere yönelik kriterler net biçimde belirlenmelidir.

2) KOBİ'lerde işletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici özellikleri göstermeleri nedeniyle, bu kişilerin yönetim anlayışlarının, geleceğe bakış açılarının, örgüt kültürünü belirleyecek değerlerinin neler olduğu önem kazanmakta, dolayısıyla kurumsallaşmayı nasıl algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Gerek işletme faaliyetlerini, gerekse aile ilişkilerini iyi yönetme sorumluluğunda olan işletme sahibi, her iki sorumluluğunu da paylaşmasını ve yetki devretmesini öğrenmesi gerekmektedir.

3) Aile ilişkilerini ve işletme yönetiminin etkinliğini daha iyi bir düzeye çıkarmak isteyen KOBİ sahiplerinin, kısa vadeli planlar yanında, uzun vadeli planları da önemsemesi gereklidir. Ayrıca, tüm ailenin bildiği bir miras planına, işletmeyi yönetecek sonraki kuşaklara ilişkin devir planına sahip olmalıdır. Devir planlaması konusunda başarılı işletmelerle kıyaslamaya gidilebilir veya danışmanlık hizmeti alınabilir.

4) KOBİ sahibi, ailesini toplayarak, bir meclis sistemini oluşturmalıdır. Bu aile meclisi belirli aralıklarla toplanmalı, sıcak bir ortam oluşturulmalıdır. Her şeyden önce ailenin gelecekte kendini nasıl bir konumda, itibarda ve refah düzeyinde görmek istediğini saptaması yerinde bir hareket olacaktır. Bu toplantılar sayesinde, ailede yetişen çocukların, gençlerin gözlemlenmesi sağlanacak, onlar için kariyer planları yapılabilecektir. Sonuçta ailenin tüm gençleri ileride işletmenin tepe yönetiminde bulunamayacaklarından bunun için

en uygun adayın fikir birliğiyle belirlenmesi ve kabullenmesi gereklidir. Aile meclisinde, ortaklıkta bulunan aile üyelerinin, kardeşlerin, çocukların veya eşlerin kendilerini ifade edebilecekleri bir zemin oluşturarak, olası çıkar çatışmalarının veya iletişim bozukluklarının önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Ayrıca emeklilik, miras planı gibi genellikle duygusal olarak karar verilen konulara mantık çerçevesinde bir bakış açısı getirilmelidir.

5) KOBİ'lerin anonim şirket olanlarının dışındaki işletmelerde yönetim kurulu mekanizması hukuki olarak bulunmamaktadır. Ancak, işletme ortaklarının (aile üyesi veya aile üyesi olmayan), üst düzey yönetici konumunda olan yöneticilerin bir araya gelerek düzenli, gündemli toplantılar yapmalı ve bunu boşa zaman kaybı olarak görmemelidirler. Bu düzenli toplantılar yoluyla, yeni yatırım planlarını veya mevcut durum analizlerini, çalışanların görev-sorumlulukları ve performansları üzerindeki değerlendirmelerini, denetim mekanizmasını, finansal varlık ve kaynakların etkin kullanımıyla ilgili konuları açıklığa kavuşturmalıdırlar.

6) KOBİ'lerin ömürlerinin kurucularının ömrüyle sınırlı kalmaması için, daha hayatta ve sağlıklı iken bir sonraki kuşakta işletme yönetimini, sahipliğini kimin devralacağını belirlemede fayda vardır. Bu konuda yeni kuşağın isteksizliği, bilgisizliği bir engel olarak KOBİ sahiplerini endişelendirse de, yapılacak doğru aday seçimi ve gençlerin eğitim ve yetiştirilmelerine önem verilmesi bunu giderecektir. Yeni nesil daha çocuk yaşta iken işletmeye zaman zaman getirilmeli, belli bir yaşa geldiğinde bazı küçük işler gördürülmelidir. Bu şekilde, değerlendirilmeleri mümkün olmakta, iş sevdiremiyorsa, yetenekli olduğu başka alanlara yönlendirilmesi kolaylaşmaktadır.

KOBİ sahipleri, genelde duygusal davranarak, çocuklarının başka işletmelerde çalışmalarını istemezler. Ancak yeni kuşağın önce başka işletmelerde deneyim kazanması,

hem onun işi öğrenme sürecini pekiştirmekte hem de bu tecrübe kazanma sürecinin maliyetine katlanılmamış olunmaktadır. Yeni nesil gençlerin bilmesi gereken bir husus, işletmede birebir çalışmasalar bile, işletmenin mülkiyetinde varis olarak bir paylarının olmasıdır. Bu nedenle işletmenin başarılı ve kurumsal bir kimliğe sahip olmasının kendilerini de etkileyeceği bilinciyle hareket etmelidir.

7) Tüm bu oluşumları kapsayacak şekilde bir aile işletmesi anayasası hazırlanmalıdır. Bu anayasa ile hem işletmenin faaliyetlerini uzun vadede planlama hem de ailenin iş içindeki konumunu netleştirme imkanı yakalanabilir. Ailenin ve işletmenin değerleri uyumlaştırılarak anayasa da yerini almalıdır.

8) Aile üyesi olan veya olmayan tüm çalışanlarla işbirliği ve iletişim halinde olunması kurumsallaşma kapsamında atılacak önemli bir adımdır. İşletmede raporlama, belgelendirme, süreçleri standart hale getirme, görev, yetki ve sorumlulukları, işe yerleştirme, atama, yükseltme ile ilgili kriterleri kısacası, tüm faaliyetleri kurallı bir hale getirilmeli, kişilere bağlı olmayan, işletme sahibinin ömründen bağımsız bir kurum geliştirilmeye çalışmalıdır.

9) Kurumsallaşmaya, işletmeler daha kuruluş aşamasındayken başlamalı, büyümeyi beklememelidir. Bu işletmenin sağlam temellere oturmasını sağlar.

10) Kurumsallaşma konusundaki bilgi açığı, KOSGEB, MTSO ve üniversite işbirliğiyle verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle giderilmeye çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACUNER,Tamer (2000).“Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt:2, sayı:2, www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi, Erişim Tarihi: 09.04.2005.
- ADSAN, Ebru- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2006). “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 178-190.
- AKAT, İlter –ATILGAN, Turan (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB Yayınları, Ankara.
- AKDOĞAN, Asuman (2000). “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:16, 31-47.
- AKGEMCİ, Tahir (2001). KOBİ’lerin Temel Sorunları Ve Sağlanan Destekler, <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/docs/TA.pdf>, Erişim tarihi: 18.06.2007.
- AKINCI, Z. Beril (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ALAYOĞLU, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, Yönetim Kitaplığı:2, İstanbul.
- ALPUGAN, Oktay (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi*, 3. Baskı, Per Yayınları, İzmir.

- ARSLAN, Nagehan Talat (2004). “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt:9, sayı:1.
- ATAMAN, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATİLA, Emre-KÜSKÜ, Fatma (2006). “Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 191-199.
- AYDEMİR, Muzaffer (1998). “İşletmelerin Yaşam Döngülerinin Uzatılmasına İlişkin Bir Çalışma”, *Yönetim Ve Ekonomi*, sayı:4, 1-10.
- AYDIN, Mustafa (2000). *Kurumlar Sosyolojisi*, 2. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- AYDINLIK, Arzu Ülgen-KARAGÜLLE, Ali Özgür (2006). “Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 58-63.
- AYPAY, Ahmet –ŞAHİN, Çiğdem –IŞIK, Halil (2003). “Eğitimde Yapısal Değişim ve Kurumsallaşma: Bir Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3 (2), Kasım, 295-322.
- BARAZ, Barış (2006). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 120-129.

- BAYCAN, Mahmut (2007). "Bir Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Kurumsallaşma Gereği - II –"<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=87>: Erişim Tarihi: 15.05.2006.
- BAYER, Ertuğrul (2005). "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi Ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/3, 125-142.
- BAYRAK, Sabahat-AKDİŞ, Muhammet (2000). "KOBİ'lerin Yönetimsel Durumu ve Yeni Sanayileşen İllerde Analizi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 73-90.
- BUMİN, Birol-ALABAY, M.Nurettin-DEVRANİ, Tülay Korkmaz-ÖZDOĞAN, Feride Bahar IŞIN-GÖKSEL, Aykut (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CUMHURBAŞKANLIĞI DEVLET DENETLEME KURUMU (2006). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının 2002, 2003, 2004 Yılları Eylem ve İşlemlerinin Araştırılıp Denetlenmesine İlişkin Rapor, http://www.cankaya.gov.tr/tr_html/DDK/kosgeb.htm, Erişim Tarihi:29.06.2007.
- ÇAĞLAR, İrfan – SAVSAR, Cihat (2005). " KOBİ Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma Ve Çorum Örneği ", 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi AB KOBİ'leri ile İşbirliği, 97-103.

- ÇAKICI, Ayşehan (2002). *Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Beklentileri*, Mersin Üniversitesi Yayınları, Yayın No:9, Mersin.
- ÇELİK, Mukaddes- AYAS, Nevriye-KOÇ, İbrahim-ÖZTÜRK, Füsun (2006). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 480-489.
- ÇETİN, Canan (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler Ve Bunun Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- ÇEVİK, H. Hüseyin (2003). “Modern Devlette Kamu Politikası Oluşturma: Kavramlar, Aktörler, Karar Verme, Kamu Politikası Süreci ve Türkiye Analizi”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller Dünya ve Türkiye Yansımaları*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Eylül.
- ÇİVİ, Emin (2001). “Yeni Ekonomik Düzendeki KOBİ’ler”, 1. *Orta Anadolu Kongresi*, Nevşehir, 323-334.
- DİMAGGIO, Paul J. -POWELL, Walter W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol: 48., 147-160.
- DOĞAN, Selen (1998). “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, sayı:13, 143-167.

- EREL, Derya (2002). “Yeni Kurumsalcı Yaklaşım, Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE Dergisi*, cilt:2, sayı:5, 88-107.
- EREN, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul, Eylül.
- ERGENELİ, Azize -ÖZKAYA, Sibel (2004). “ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları”, *Amme İdaresi Dergisi*, cilt: 27, sayı: 2, Haziran, 181-195.
- ERGÜL, Hüseyin Fazlı (2006). “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, <http://www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart/3.pdf>,
Erişim Tarihi:19.02.2007
- FINDIKÇI, İlhami (2005). *Aile Şirketleri*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- GARİH, Üzeyir (2004). *Yönetim Teknikleri*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- GOODSTEİN, Jerry D. (1994). “Institutional Pressures and Strategic Responsiveness= Employer Involvement In Work-Family Issues”, *Academy of Management*, U:37, İss.:2, Apr, 350-382.
- GÜN, Cengiz (2005)., “Kurumsallaşma Anlayışı Ya Da Sorunu”, (www.caginpolisi.com.tr), Erişim Tarihi: 03.05.2005.
- GÜNEY, Salih (1998). *Davranış Bilimleri Ve Yönetim Psikolojisi*, Terimler Sözlüğü, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜRBÜZ, Abdül Kadir (2007). <http://www.stanpoli.net/muhasebe-yazilim.html>,
Erişim Tarihi:19.02.2007.

- GÜROL, Yonca (2000). “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs.
- HANCI, Tolga (2005). “Kurumsallaşma Sürecinde Profesyonel Yönetim”, *Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni*.
- HASPOLAT, Turgut (2007). Türkiye’de E-KOBİ Gerçeği, <http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>, Erişim Tarihi:21.06.2007
- HAVERMAN, Heather A. (1993). “Follow the leader: Mimetic Isomorphism and entry into new markets”, *Administrative Science Quarterly*, v: 38, iss. 4, Dec., 593-627.
- HİCKs, Herbert G – GULLETT, G. Ray (1981) . *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (çev. Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, Kasım.
- HOLM, Petter (1995).“The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries”, *Administrative Science Quarterly*, v.40, iss.3, Sep., 398-422.
- <http://www.ekocerceve.com/img/haberler/TRDEKOBILERINORGUTLENMESI.doc>, Erişim Tarihleri: 28.01.2007
- http://www.eso.org.tr/newbase.php?lang=TUR&secenek=5&title=ykbninmec_liskonusmalari/meclishaziran2005.html,
- http://www.hazine.gov.tr/arastirma_inceleme/ar_inc_32.pdf, Erişim Tarihleri: 28.01.2007
- <http://www.hazine.gov.tr/stat/kobiler/ti123.htm>, Erişim Tarihleri: 28.01.2007
- <http://www.hazine.gov.tr/stat/kobiler/ti124.htm> , Erişim Tarihleri: 05.01.2007

<http://www.itukosgeb.gov.tr/kobiler.htm>, Erişim Tarihi: 29.01.2007

<http://www.kobias.com.tr/>, Erişim Tarihleri: 28.01.2007

<http://www.kosgeb.gov.tr/Destekler/>, Erişim Tarihleri: 28.01.2007

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/022.html>, Erişim Tarihi: 21.06.2007

KARASU, Koray (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.

KARCIOĞLU, Fatih-YÜCEL, İlhami (2004) .”Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso’ya Bağlı Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt:33, Sayı:2, Kasım, 97-119.

KARPUZOĞLU, Ebru (2000). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, Ağustos.

KOCACIK, Faruk (2003). *Toplumbilim Ders Notları*, 3. Baskı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.

KOÇEL, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

KOSTOVA, Tatiana –ZAHEER, Srilata (1999). “Organizational Legitimacy Under *Economy of Management Review*, v. 24, iss. 1.

KÖK, Sabahat Bayrak (2005). “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal*

Yönetim Bildiri Kitabı, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs, Ankara, 41-55.

KÖSE, Sevinç –TETİK, Semra –ERCAN, Cuma (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:7, Sayı: 1, 219-241.

KURTSAN, Deniz (2006). “Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!?” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 174-190.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2004). ”Örgüt – Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre Ve Örgütsel Doku”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, Aralık, 285-307.

MEYER, John W –ROWAN, Brian (1997). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, v.83, iss.2, 340-363.

MIHÇI, Hakan (2000). “İktisat Yazınında Kurum Ve Kurumsal Değişim Kavramları Üzerine Bir Not”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 489-498.

MİZRUÇİ, Mark S. – FEİN, Lisa C. (1999). “The Social Construction of Organizational Knowledge: A study of the uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 4, iss. 44, Dec., 653-683.

MTSO (2007). <http://www.mtso.org.tr/jml/content/view/109/1/>, Erişim Tarihi:21.06.2007.

MUNYAR, Vahap (2007). “Patronun Oğlu Ayda 500 Bin Dolar Harcıyordu, 60 Bin Dolara İndirttim”, *Hürriyet Gazetesi*, 13 Mayıs 2007, s.8

- MÜFTÜOĞLU, Tamer (2002). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler Sorunlar-Öneriler*, 5. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- NAKİP, Mahir (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NAKİP, Mahir-AKDOĞAN, Asuman-ÇELİK, Asım-UZAY, Şaban-İLKAY, M.Sıtkı (2002). *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- NURETTİN, Kösemihal (1955). *Sosyoloji Tarihi*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- OKAY, Ayla (2002). *Kurum Kimliği*, MediaCat Kitapları, İstanbul, Nisan.
- OKUR, Bülent (2003). *Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- OZANKAYA, Özer (1983). *Davranış Bilimlerine Giriş 2*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- OZANKAYA, Özer (1994). *Toplumbilim*, 8. Basım, Cem Yayınevi, İstanbul, Ocak.
- OZANKAYA, Özer (1995). *Temel Toplumbilim Terimleri Sözlüğü*, Cem Yayınevi, 1. Bası, Şubat, İstanbul.
- ÖLMEZ, Hüseyin (2007). *Türkiye Halk Bankası'nın Özelleştirilme/Yabancılaştırılma Süreci*, <http://www.acikistihbarat.com/Haberler.asp?haber=6432>, Erişim Tarihi:01.06.2007.
- ÖZBAŞAR, Sera (2006). “Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci:Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim”, *2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 3-14.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın önündeki Bazı Engeller”, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Ağustos.
- ÖZGENER, Şevki (2003). “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 137-161.
- ÖZKARA, Belkıs (2000). “Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Temmuz, 1-17.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali (2004). *Arkadaş Türkçe Sözlük*, Arkadaş Yayınevi, 8. Baskı, Ankara.
- ROBBİNS , Stephan P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
- SAĞLAM, Necdet (2006). “Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 499-510.
- SARGUT, A. Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, Haziran.
- SAVCI, İlkey (1999). *Örgüt Ve Birey*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1.Basım, Ankara.
- SELZNİCK, Philip (1996). ”Institutionalism “old” and “new”, *Administrative Science Quarterly*, vol:41, iss:2, Jun., 270-277.
- SUCHMAN, Mark C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *Academy of Management*, V. 20, iss. 3, Jul., 571-610.

- ŞİMŞEK, M. Şerif –AKGEMCİ, Tahir –ÇELİK, Adnan (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın – Dağıtım, Ankara.
- TETİK, Nevzat- ULUYOL, Osman (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları Malatya Aile Şirketleri Uygulaması*, Atlas Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU (2005). <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozora.htm>, Erişim Tarihi: 10.05.2005.
- TİLEYLİOĞLU, Alaaddin (2006). “Aile Şirketleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 15-22.
- TOBB (2007). <http://www.tobb.org.tr/duyurular2.php?hid=564>, Erişim Tarihi: 28.01.2007.
- TÜRKMENOĞLU, İdil Akidil (2005). “Kurumsallaşma ve Organizasyon”, www.ntvmsnbc.com/insankaynaklari , Erişim Tarihi: 09.03.2005
- ULUKAN, Cemil (2006). “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 155-160.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü – TOPRAK, Meral – ERSUN, Oğuz (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Ocak, İstanbul.
- VERİMLİLİK RAPORU (2002). Milli Prodüktivite Merkezi, 14 Mayıs, Ankara.
- YALÇIN, Azmi- GÜNEL, Rıdvan (2006). “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 72-88.

YILMAZ, Figen (2003). Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler),
https://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf, Erişim tarihi:
28.01.2007

YONAR, Özlem (2007). “KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri”,
<http://www.usak.org.uk/junction.asp?mod=articles&st=PrintArticleDetail&id=93&lm=58649JLFD0932&ln=TR>). Erişim Tarihi: 29.01.2007.

EKLER

1. Anket Formu
2. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin ve Anketi Yanıtlayan İşletme Sahibi/ Yöneticilerin Listesi

EK 1: Anket Formu

Sayın işletme sahibi/ yönetici,

Elinizdeki anket, Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma konusundaki düşüncelerini, kurumsallaşma çerçevesinde yürüttükleri faaliyetleri ve mevcut kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz yanıtların açık ve doğru olması araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Yanıtlar **GİZLİ** tutulacak ve veriler toplu olarak değerlendirilecektir.

Yardımcı olacağınız umuduyla teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI
ME.Ü. İİBF İşletme Bölümü Öğr. Üyesi

Arş.Gör. Burcu Şefika ÖZER
ME.Ü. İİBF İşletme Bölümü

I. İşletme ve İşletme Sahibine ilişkin genel bilgiler

- | | | |
|---------------------|--|---|
| 1. İşletmenin adı: | 3. Hukuki biçimi: | 4. Faaliyet konusu: |
| 2. Kuruluş yılı: | 6. İşletme sahibi/yöneticisi olarak kaçınıcı kuşaksınız: | |
| 5. Çalışan sayısı: | 8. İşletmeyi kaçınıcı kuşak yönetiyor: | 9. İşletme sermayeniz ve 2006 yılı satış hasılatınız: |
| 7. Yönetici sayısı: | 11. Yaşınız: | 12. Cinsiyetiniz: |
| 10. Eğitiminiz: | | |

II. Kurumsallaşma Göstergelerine İlişkin Bilgiler

13. İşletmeniz aşağıda verilen kurumsallaşma göstergelerinin olup olmadığını belirtiniz.

No	Kurumsallaşma göstergeleri	Evet	Hayır
13.1	İşletmenizin belirlenmiş bir misyon ifadesi var mı?		
13.2	İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ifadesi var mı?		
13.3	İşletmenizde bütün faaliyetlerin yazılı hale getirildiği plan ve programlar var mı?		
13.4	Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi(biçimsel) bir örgüt yapısı bulunmakta mıdır?		
13.5	İşletmenizde aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama bulunmakta mıdır?		
13.6	Çalışma biçimleri ve aldığınız kararların dayandığı yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarınız bulunmakta mıdır?		
13.7	İşletmenizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarınızın beraber katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?		
13.8	İşletmenizde aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta mıdır?		
13.9	İşletmenizin “aile işletmesi anayasası” (işletmelerin hem kurucuları ve aile üyeleri, hem de ekonomik piyasa içinde uzun ömürlü ve başarılı olabilmeleri için neler yapması gerektiğine ilişkin kurallar bütünü) bulunmakta mıdır?		
13.10	İşletmenizin nesiller arası üst yönetim devir planlaması (işletmeyi gelecekte kimin yöneteceğine ilişkin plan) bulunmakta mıdır?		
13.11	İşletmenizin aile üyeleri tarafından bilinen bir miras planı(halihazırdaki işletme sahiplerinin vefatından sonra mülkiyeti devralacak kişinin belirlenmesine finansal risklerin azaltılmasına ilişkin plandır) bulunmakta mıdır?		
13.12	İşletmenizde aile meclisi(aile üyelerinden oluşan ve aile ilişkilerinin-iletişiminin ve genel gidişatın değerlendirilmesi amacıyla oluşturulmuş grup) bulunmakta mıdır?		
13.13	İşletmenizin yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ortakları seçme kriterleri belirlenmiş midir?		
13.14	İşletmenizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?		
13.15	İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?		
13.16	İşletmenizde bütün iş ve faaliyetler belgelendirilmekte midir?		
13.17	İşletmenizde belli bir dönem bulunmadığımızda işler gerektiği gibi yürümekte midir?		

İlgili göstergenin işletmenizde olmaması durumunda “hiç yoktur” seçeneğini; olması durumunda ise, ilgili göstergenin düzeyini en iyi yansıtan puanın dengine X işareti koyunuz.

14. İşletmenizin aşağıdaki göstergeler itibarıyla **kurumsallaşma** düzeyini belirtiniz.

No	Kurumsallaşma göstergeleri 2	Hiç yoktur 0	Çok zayıf 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çok iyi 10
14.1	Birimleriniz arasındaki işbirliği											
14.2	Birimleriniz arasındaki iletişim											
14.3	Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi											
14.4	Çalışanlarınızın yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği bir uygulama											
14.5	İşletmenizde objektif ve sistematik ölçütlere göre verilen ödül ve teşvik sistemi											
14.6	İş çevresinde (çalışan, tedarikçi, kamuoyu v.s.)güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları											
14.7	İşletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması											
14.8	İşletmenizde nitelikli aile üyesi veya ortak yoksa, dışarıdan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi anlayışı											
14.9	İşletmenizde yürüttüğünüz eğitim ve yetiştirme uygulamaları											
14.10	İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü(işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü)											
14.11	İşletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması											

15. İşletmenizde aşağıdaki planlardan hangileri yazılı olarak yapılmaktadır? (**Uygun olan seçenekleri işaretleyiniz.**)

- () Bütçe () Satın Alma () Üretim
 () Pazarlama () İnsan Kaynakları () Stratejik Plan
 () Finansman () AR-GE () Diğer, belirtiniz.....

16. Aşağıdakilerden hangi fonksiyonel alanlarda uzmanlardan oluşan **yöneticileriniz** bulunmaktadır?

- () Üretim () Pazarlama () Finans () Muhasebe () Personel
 () Satın Alma () AR-GE () Diğer, belirtiniz.....

17. Bu yöneticilerin kaç aile üyesidir?

.....

18. İşletmenizde aynı düzeydeki işletme sahibi yöneticilerle, işletme sahiplerinden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları denk midir?

- () İşletme sahibi olmayanların yetki ve sorumlulukları daha fazladır
 () Denktir
 () İşletme sahibi olanların yetki ve sorumlulukları daha fazladır

19. İşletmenizde çalışan aile üyelerinin/ortakların ücretlendirilmesi aşağıdaki uygulamalardan hangisine girmektedir?

- () Önceden belirtilmiş bir ücret alırlar
 () Aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı ücreti alırlar
 () İhtiyaç hissettikçe ücret alırlar
 () Diğer, belirtiniz.....

20. İşletmenizde yapılan devir planlaması kapsamında yönetimi **devralacak yeni kuşağın** eğitimi ve yetiştirilmesi için ne gibi uygulamalar mevcuttur?

.....

21. İşletmenizde hangi standartlara ilişkin belgeler bulunmaktadır?

- () ISO 9000 ve serisi () HACCP () TSE () Gıda kodeksi
 () ISO 14000 () CE () Belgemiz yoktur () Diğer, belirtiniz.....

22. Söz konusu belgeleri alma sebepleriniz nelerdir? Uygun seçenek/seçenekleri işaretleyiniz.

- () Devlet ihalelerinde zorunluluk getirilmesi
 () Uluslar arası ticaret yapılan firmaların şart koşması
 () Devletin veya diğer kurumların teşvik ve desteklerinden yararlanmak için
 () Sektördeki diğer işletmelerin bu belgelere sahip olması
 () Üretim veya yönetim sistemlerinizdeki kalite ve etkinliği arttırması
 () İşletmelerin prestijini arttıracığına inanılması
 () Uluslar arası rekabete katılabilmek
 () Diğer, belirtiniz.....

23. KOBİ'leri destekleyen kuruluşlardan kurumsallaşma ile ilgili bir eğitim veya danışmanlık aldınız mı ?

- () Evet () Hayır () Destekler hakkında bilgim yok

24. Kurumsallaşmanın önündeki engelleri önem derecesine göre sıralayınız(en önemli=1)

- () Bilgi eksikliği
 () Kurumallaşmaya yönelik çalışmaların maliyetinin yüksek olması
 () Kurumsallaşmayla ilgili işlemlerin vakit kaybı olarak görülmesi
 () İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanılması
 () Yönetim yapısına ilişkin sorunlar(aile içi sorunlar, çatışmalar, fikiş ayrılıklarının olması, görev ve sorumluluklara ilişkin belirsizlikler vb.)
 () KOBİ'lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/ danışmanlık hizmetinin verilmemesi
 () Diğer, belirtiniz.....

25. Sizin **işletmenizin** kurumsallaşamamasının **en önemli** sebebi nedir? Belirtiniz.

.....

26. İşletmeniz için kilit önem taşıyan elemanınızın yedeği var mıdır?

.....

27. Kurumsallaşma sizce neyi ifade etmektedir?

.....

EK 2- ANKETE KATILAN KOBİ'LERİN VE GÖRÜŞÜLEN İŞLETME

SAHİBİ/YÖNETİCİLERİN LİSTESİ

1. Yektat Gıda İnş. Taş. Tur. San. Tic. Ltd. Şti.
2. Özka Gıda Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti. (Hamit Şavlug)
3. Cam Elyaf Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti. (Aydın Cantürk)
4. Hasmak Endüstri İnş. İmalat Montaj Taahhüt San. Tic. Ltd. Şti. (Kaya Yılmaz)
5. Aşut Fiberglass Tic ve San. Ltd. Şti. (Şerafettin Aşut)
6. Mersin Cam İşleme Ltd. Şti. (M. Münir Şalt)
7. Ansel Makine İnşaat Ltd. Şti.
8. Yaren Orman Ürünleri San. ve Tic. (Sabri Tekli)
9. GÇS Metal A.Ş.
10. Yücesoy Tarım Ltd. Şti.
11. İlkbahar Gıda Sanayi
12. Hazar makine San. Tic. Ltd. Şti.
13. Çakay Plastik San. Tic. Ltd. Şti. (Ali Dağtekin)
14. Aksun Tarımsal Ürünler A.Ş. (Şaziye Ulucan)
15. Yürekli Metal Ltd. Şti. (Serdar Yürekli)
16. Soyerler Gıda Tarım Ltd. Şti. (Hüseyin Soyer)
17. Vatan Oluklu A.Ş. (Tamer Turgut)
18. Sadıkoğlu Bakliyat Paz. Tic. Ltd. Şti. (Erol Artuvan)
19. Hasancoğlu Ltd. Şti. Sarnıç Tesisleri (Ayşen Tatlı)
20. Yörük Süt Ürn. Hay. Gıda San. Tic. Ltd. Şti. (Cihan Ucar)
21. Ece Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
22. DNA Tekstil Ürünleri San. Tic. Ltd. Şti.
23. Cengizler Demir Saç Müh. San. Tic. (Celal Cengiz)
24. Teknolojik Yapılar İml. Ment.Taah. Doğalgaz Tic. ve San. Ltd. Şti. (Tayfun Dövençi)
25. Alfa Mobilya Dek. Orman Ürn. İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti.(Fatih Değerlier)
26. Soner Tarım Ürn. Ltd. Şti. (Ahmet Turan Serttaş)
27. Nilcan Kimya Petrol Ürn. Amb. Nak. Hurda San. ve Tic. Ltd. Şti.
28. CAN-PLAS Plastik Mak. İnş. Gıda Tar. Ürn. San. ve Tic. Ltd. Şti.
29. Çevsev San. veTic. Ltd. Şti. (Sefer Kocamaz)
30. Mey Alkollü içkiler A.Ş. (Abdulkadir Doğan)
31. Zefirum Gıda İçecek A.Ş. (Tansel Gürhan)
32. Kuzeysan Enerji San. Ve Tic. Ltd. Şti. (Salih Karahasanoğlu)
33. Ermak Çelik Konstruksyon San Ltd. Şti. (Cemalettin Akbulut)
34. Ak Metal San. ve Tic. Ltd. Şti. (Özgür Lale)
35. Sönmezler Ltd. Şti.
36. Kimya Endüstri Merkezi San. ve Tic. Ltd. Şti. (Tuncer Şen)
37. Uygurlar Çelikkapı Uluten Tic. A.Ş. (Kerem Özakın)
38. Tüzün Yağ, Ye, Koz. Gıda Tic. San. Ltd. Şti. (Gürhan Gür)
39. Perlit Maden Ltd. Şti.
40. ÇMYS Madeni Yağlar İml. İth. Nak. San. ve Tic. Ltd. Şti. (Mustafa Akdoğdu)
41. AKS. Anadolu Konf. Gıda.San. ve Tic. Ltd. Şti. (Osman Binici)
42. Römas İş Makineleri İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti. (Ramazan Özaslan)
43. Berdan Makine Ltd. Şti. (Esra Aysalar)
44. Rota Tekstil Giyim San.ve Tic. Ltd. Şti. (Yener İşletge)
45. Ufuk Tekstil Ltd. Şti. (Kadir Karahan)
46. Özeniş Mak. Torna San. ve Tic. Ltd. Şti. (Eyyüp Murat Özozan)
47. RMA Yat. Mak. San. ve Tic. Ltd. Şti.
48. Uğur Ormen Demir Ürn. Nak. İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti. (Uğur Bilgen)
49. Elginay Otomotiv San. ve Tic. Ltd. Şti. (Hakan Demirel)
50. Çoşkun Otomotiv San. ve Tic. Ltd. Şti. (Hakan Demirel)
51. Eldemir Metal San. ve Tic. Ltd. Şti. (Hakan Demirel)
52. Mizan Tavukçuluk Entegre Et San. A.Ş. (Mustafa Güney)
53. Toros Mobilya Ltd. Şti. (İbrahim Sevindir)

54. Özbal Çelik Boru Ltd. Şti.
55. Dekoratif Cam San. ve Tic. Ltd. Şti. (Umut Güneş)
56. Oxyvit Kimya San. ve Tic. A.Ş.
57. OR-SAN Yem. Tem. Trz. Ltd. Şti. (Fahri Kayahan)
58. Işın Mobilya Ltd. Şti.
59. Özçelik Makine Ltd. Şti.
60. Başkent Makine San. Tic.Taahhüt Ltd. Şti.
61. Atılan Gıda Ltd. Şti. (Mehmet Atılgan)
62. Kaya Mühendislik Ltd. Şti.
63. MCH Makine Elektronik İnş. ve Tic. Ltd. Şti. (Mustafa Çağlayan)
64. Mersin Canlar Plastik Ltd. Şti. (Tahsin Can)
65. OR-YAP Ahşap Yapı Ürn.Ltd. Şti. (Nihat Öz)
66. Kaptanoğlu Plastik Ltd. Şti. (Şahin Kaptan)
67. Salt Cam Ltd. Şti. (Metin Mekin Merter)
68. Uğur Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti. (Mehmet Savatlı)
69. Ersoylar Metal Ltd. Şti. (Yılmaz Ersoy)
70. Onalsan Çatı Kaplama San. ve Tic. Ltd. Şti. (Mehmet Onaylı)
71. Darıcıoğlu İnşaat Ltd. Şti.
72. Özbal Metal Paz. Tic.Ltd. Şti.
73. Güney Alüminyum Ltd. Şti.
74. Agrosan Ltd.Şti.
75. Solar Isı Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. (Rıza Durdu)
76. Akyürek Kardeşler Tarım Ürn. Mak. Ltd. Şti.
77. Marmo Mermer Ltd. Şti. (Gonca Cankaya)