

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA ve  
KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ  
(SAKARYA 1. ve 2. OSB UYGULAMASI)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Uğur TÜRK**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER**

**HAZİRAN- 2007**

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA ve  
KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ  
(SAKARYA 1. ve 2. OSB UYGULAMASI)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Uğur TÜRK**

**Enstitü Anabilim Dal ı : İşletme  
Enstitü Bilim Dal ı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 15/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

---

**Jüri Başkanı**

---

**Jüri Üyesi**

---

**Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Uğur TÜRK**

**20.05.2007**

## ÖNSÖZ

Günümüzde KOBİ'ler rekabetçi bir piyasanın vazgeçilmez bir unsuru olup, ekonomilerde belirgin bir ağırlığı vardır. KOBİ'ler başlangıçta küçükken zaman içerisinde büyümekte ve hatta uluslar arası şirketler haline gelebilmektedirler. Tüm bunlara rağmen, hızla değişmekte olan dünyada KOBİ'lerin geleneksel yönetim anlayışlarını sürdürmeleri sebebiyle ömürleri kısa olmakta, etkin bir büyüme sürecini yakalayamamakta ve birçok yönetsel sorunla karşılaşmaktadırlar.

Bu sebepten ötürü KOBİ olarak tabir edilen "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin" yoğun rekabet şartları içerisinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve etkin bir örgüt yapısına kavuşabilmeleri amacıyla, yeni stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejilerden en önemlisi ise **Kurumsallaşma**'dır. KOBİ'lerin etkin ve verimli bir örgüt yapısına kavuşabilmeleri için, kurumsallaşma anlayışını benimsemeleri, kurumsallaşmanın farklı boyut ve kriterlerini bünyelerinde oluşturmaları gerekmektedir.

Bu nedenle tez konusu seçilirken ve oluşturulurken, ekonomik ve sosyal hayatta önemli etkilere sahip olan ve Türkiye'nin geleceği için çok önemli katkıları olabilecek olan KOBİ'lerin, yönetsel ve örgütsel anlamda gelişimine imkân sağlayacak olan Kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmanın boyutları ve süreci hakkında yapılan bu çalışmada bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Bu tezin ortaya çıkmasında, konunun belirlenmesinde, hazırlanmasında ve ölçme aracının geliştirilmesinde sürekli yardımlarını esirgemeyen Danışman Hocam Sayın **Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER**'e, çalışmanın alan araştırmasının yapılmış olduğu bölgede faaliyette bulunan KROMEL firmasının sayın yetkililerine ve çalışmanın oluşturulmasında katkılarını esirgemeyen amcam Bilecik Cumhuriyet Başsavcılığı Yazı İşleri Müdürü **Ahmet TÜRK**'e Teşekkür ederim.

**Uğur TÜRK**

**20/05/2007**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERİN TEMEL</b>	
<b>KARAKTERİSTİKLERİ.....</b>	<b>5</b>
1.1.KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması.....	7
1.2.1. KOBİ'lerle İlgili Tanımlamalar.....	9
1.2.1.1. Türkiye'de Yapılan Tanımlamalar.....	9
1.2.1.2. Diğer Ülkelerde Yapılan Tanımlamalar.....	12
1.2.1.3. KOBİ Tanımının Gerekliliği.....	15
1.2.2. KOBİ'lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Kriterler.....	16
1.2.2.1. Nitel (Kalitatif) Kriterler.....	16
1.2.2.2. Nicel (Kantitatif) Kriterler .....	17
1.3. KOBİ'lerin Özellikleri.....	18
1.4. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları.....	20
1.4.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	21
1.4.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	22
1.5. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sistemdeki Yeri ve Önemi.....	24
1.6. Türkiye'de ve Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin Mevcut Durumu.....	25
1.6.1. Ülkemizde KOBİ Temel Göstergeleri.....	26
1.6.2. AB ve Diğer Ülkelerde KOBİ Temel Göstergeleri.....	28
1.7. Türkiye'de KOBİ'lerin Yapısal Sorunları ve Sorunlarına Çözüm Önerileri.....	30
1.7.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Yapısal Sorunları.....	30
1.7.2. KOBİ'lerin Yapısal Sorunlarına Çözüm Önerileri.....	33

<b>BÖLÜM 2: KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA ve KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....</b>	<b>36</b>
2.1. Genel Hatlarıyla Kurumasallaşma.....	37
2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	38
2.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Doğusu ve Gelişimi.....	42
2.1.2.1. İşletmenin Kuruluş Dönemi.....	42
2.1.2.2. İşletmenin Büyüme Dönemi.....	43
2.1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	46
2.1.4. Kurumsallaşma Öğeleri.....	47
2.1.4.1. Sadelik.....	47
2.1.4.2. Farklılaşma.....	48
2.1.4.3. Esneklik.....	49
2.1.4.4. Özerklik.....	50
2.2. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci.....	51
2.2.1. Kanunen Tanınma.....	52
2.2.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	52
2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	53
2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	53
2.3. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Fonksiyonları.....	54
2.3.1. Planlama Fonksiyonu.....	54
2.3.2. Örgütlenme Fonksiyonu.....	56
2.3.3. Yürütme Koordinasyon Fonksiyonları.....	58
2.3.4. Denetim Fonksiyonu.....	60
2.4. Kurumsallaşmanın Türkiye'deki Gelişimi.....	61
2.5. Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Eleştiriler.....	62

<b>BÖLÜM 3: SAKARYA 1. ve 2. OSB'DE FAALİYETTE BULUNMAKTA OLAN KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>64</b>
3.1. Sakarya Sanayii Sektörü ve Sakarya Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri.....	64
3.2. Alan Araştırması .....	69
3.2.1. Sakarya 1. ve 2. OSB'lerle İlgili Analiz ve Değerlendirme.....	69
3.2.2. Araştırmanın Tanımı.....	70

3.2.3. Araştırmanın Amaçları.....	71
3.2.4. Araştırmanın Varsayımları.....	72
3.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	73
3.2.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	74
3.2.7. Araştırmanın Yöntem ve Modeli.....	75
3.3. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi.....	77
3.3.1. Anket Çalışmasının Genel Özellikleri.....	77
3.3.2. Anketin Güvenilirliği.....	80
3.3.3. Veri Çözümleme Yöntemi.....	81
3.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	83
3.3.4.1. Anketin 1. Bölümünün Analizi ve Değerlendirilmesi.....	83
3.3.4.2. Anketin 2. Bölümünün Analizi ve Değerlendirilmesi.....	98
3.3.4.3. Anketin 3. Bölümünün Analizi ve Değerlendirilmesi.....	109
3.3.5. Firmalarda Yapılan Gözlemler.....	123
3.3.6. Kurumsallaşmayla İlgili Örnek Model.....	128
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>132</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>138</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>144</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>149</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>Ar-ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>f</b>	: frekans
<b>GB</b>	: Gümrük Birliği
<b>GSİS</b>	: Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Baş.
<b>KSS</b>	: Küçük Sanayi Sitesi
<b>KÜSGET</b>	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
<b>n</b>	: sayı
<b>OECD</b>	: Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>p</b>	: p değer
<b>Std.</b>	: Standart
<b>TOSYÖV</b>	: Türkiye Orta Ölçekli İşlet. Serbest Meslek Mensupları ve Yön. Vakfı
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanunu



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Tanımı.....	12
<b>Tablo 2:</b> A.B.D’de İş Gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	13
<b>Tablo 3:</b> Fransa’da Çalışan Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	13
<b>Tablo 4:</b> İngiltere’de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması.....	14
<b>Tablo 5:</b> KOBİ’lerin Temel Özellikleri.....	19
<b>Tablo 6:</b> Türkiye’deki İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	26
<b>Tablo 7:</b> İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı.....	27
<b>Tablo 8:</b> Özel İhtisas Komisyonu Tanımı Göre KOBİ Tanımı.....	28
<b>Tablo 9:</b> Farklı Ülkelerdeki İmalat Sanayisindeki İşletmelerin ve İstihdamın Ölçeksel Dağılımı .....	29
<b>Tablo 10:</b> Sakarya İlindeki Mevcut Kobi’lerin Sektörel Dağılımı.....	68
<b>Tablo 11:</b> Sakarya İlindeki Mevcut Kobi’lerin İstihdamdaki Dağılımı.....	68
<b>Tablo 12:</b> Anketin Soru ve İçerik Dağılımı.....	79
<b>Tablo 13:</b> Anketin Sorularının İçerik Dağılımı.....	79
<b>Tablo 14:</b> Anketi Yanıtlayan Yetkililerin Pozisyonları (Ünvanları) .....	85
<b>Tablo 15:</b> Firmaların Sektörel Dağılımı.....	86
<b>Tablo 16:</b> Firmaların Hukuki Statüsü.....	87
<b>Tablo 17:</b> Ankete Katılan Firmaların Türü.....	88
<b>Tablo 18:</b> Firmaların Faaliyet Yılı.....	89
<b>Tablo 19:</b> Firmalarda Çalışmakta olan Kişi Sayısı.....	91
<b>Tablo 20:</b> Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Profesyonel Yönetici Sayısının Kıyaslanması .....	92

<b>Tablo 21:</b> Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Aile Bireyi Sayısının Kıyaslanması.....	93
<b>Tablo 22:</b> Firmaların Teknolojik Seviyeleri.....	93
<b>Tablo 23:</b> Firmaların ithalat/ihracat Yapıp Yapmaması.....	94
<b>Tablo 24:</b> Firmaların İSO ve Benzeri Kalite Sistemlerine Sahip Olup/Olmaması .....	95
<b>Tablo 25:</b> Firmaların Kurumsallaşmayı Hedefleme Düzeyi.....	96
<b>Tablo 26:</b> Firmaların Kurumsallaşma Anlayışını Benimsemelerinin Sebebi.....	97
<b>Tablo 27:</b> Firmaların Kurumsallaşma Seviyeleri.....	99
<b>Tablo 28:</b> Firmaların Sahip Oldukları Yönetim Anlayışı.....	100
<b>Tablo 29:</b> Yönetimsel Kararlar Kimlerin Tarafından Alınmaktadır.....	102
<b>Tablo 30:</b> Firmaların Sahip Oldukları Örgüt Yapısı.....	103
<b>Tablo 31:</b> Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı.....	106
<b>Tablo 32:</b> Firmaların Bilişim Teknolojisi Kullanım Düzeyi.....	108
<b>Tablo 33:</b> Firmaların Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı.....	111
<b>Tablo 34:</b> Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı.....	113
<b>Tablo 35:</b> Firmaların Sahip Olduğu Prosedürler.....	115
<b>Tablo 36:</b> Firmaların Sahip Olduğu Strateji Geliştirme Politikası.....	117
<b>Tablo 37:</b> Firmaların Hukuki Statülerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları .....	120
<b>Tablo 38:</b> Firmaların Türlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	121
<b>Tablo 39:</b> Firmaların Sektörlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	122

<b>Tablo 40:</b> Firma Büyüklüklerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 41:</b> Firmaların Büyüme Süreci İçerisindeki Kurumsallaşma Evreleri (1).....	130
<b>Tablo 42:</b> Firmaların Büyüme Süreci İçerisindeki Kurumsallaşma Evreleri (2).....	131

<b>Tezin Başlığı</b> : KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması)	
<b>Tezin Yazarı</b> : Uğur TÜRK	<b>Danışman</b> : Yrd.Doç. Dr. Cemal SEZER
<b>Kabul Tarihi</b> : 15 Haziran 2007	<b>Sayfa Sayısı</b> : IX (ön kısım)+137 (tez)+5 (ekler)
<b>Anabilimdalı</b> : İşletme	<b>Bilimdalı</b> : Yönetim ve Organizasyon
<p>Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) tüm ülkelerde belirgin bir ağırlığa sahiptirler ve ekonomilerin barometresi olarak değerlendirilirler. Büyük firmalardan farklı olarak kendilerine özgü benzersiz yönetim stillerine, farklı organizasyonel yapılara ve farklı yönetsel yaklaşımlara sahiptirler. Sahip oldukları karakteristik özellikler sebebiyle, bir takım avantajları ve dezavantajları söz konusudur. Bu firmalarda geleneksel yönetim anlayışının firma bünyesine direk olarak uygulandığında, organizasyonel ve yönetsel anlamda bazı önemli problemler oluşmaktadır. Bunun en temel sebebi ise günümüzdeki yönetim anlayışındaki değişimdir. Firmalar bu noktada yaşamalarını sürdürebilmek için yeni stratejiler arama zorunluluğundadırlar. Kanaatimizce, bu stratejilerden en önemlisi kurumsallaşmadır.</p> <p>Genel olarak kurumsallaşma; organizasyonel yapıların geleneksel yönetim anlayışına göre daha esnek, katılımcı, detaydan ve hiyerarşiden uzak olduğu ve profesyonel yönetim anlayışının etkin şekilde uygulandığı bir yönetim anlayışıdır. Başka bir deyişle, kurumsallaşma firma bünyesinde etkin olarak işleyen bir mekanizmanın geliştirilmesidir.</p> <p>Bu çalışmanın amacı; KOBİ'lerdeki kurumsallaşma fonksiyonlarının uygulanırlığını, kurumsallaşma boyutlarının etkinliğini ve KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyini tespit etmektir. Bu amaçla, Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunmakta olan firmalara yönelik bir alan çalışması yapılmıştır. Firmaların Kurumsallaşma düzeyini tespit etmek, kurumsal yönetim fonksiyonlarının uygulanırlığını belirlemek amacıyla yukarıda ifade edilen Organize Sanayi Bölgelerinde anket, mülakat ve gözlemler yapılmıştır.</p> <p>Çalışmanın sonuçlarına göre, kapsam içersinde yer almakta olan firmaların çoğunluğunun Kurumsallaşma sürecine başlamış oldukları tespit edilmiştir. Bazı firmalar kurumsallaşma sürecinde yavaş bir şekilde ilerlerken, bazıları kurumsallaşmanın yalnızca kendilerine uygun olduklarını düşündükleri özellikleri bünyelerinde uygulamaktadırlar-ki bu kurumsallaşma anlamında sorunlara sebep olmaktadır. Araştırma kapsamında yer almakta olan firmaların bazıları, kurumsallaşmayla paralel olan yönetim anlayışları sayesinde, kurumsallaşmanın üst seviyelerinde yer almaktadırlar. Bu çalışmada ayrıca, KOBİ'lerdeki kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörleri analiz etmek amacıyla "t ve anova" testleri yapılmıştır. Sonuçlara göre, firmaların hukuki yapıları, türleri, sektörleri ve büyüklükleri firmaların kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesinde temel role sahiptirler.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> KOBİ, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Düzeyi, Kurumsal Yapı.	

<b>Title of the Thesis:</b> Institutionalization in SMEs and Determining of the Institutionalization Level (Field Study on the 1 <sup>st</sup> and 2 <sup>nd</sup> Organized Industrial Zone Located in Sakarya)	
<b>Author</b> : Uğur TÜRK	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Dr. Cemal SEZER
<b>Date</b> : 15 June 2007	<b>Nu. of pages:</b> XI(pre text)+137(main body)+5(appen.)
<b>Department</b> : Business Administration <b>Subfield:</b> Management and Organization	
<p>SMEs certainly weight in all countries and that are seen a barometer of the economies. Different characteristics of SMEs from growth firms, they have unique management styles, organizational structure, and approaches. By means of these characteristics, SMEs have advantages and drawbacks. Important organizational and managerial problems occur when traditional management approaches are applied directly to them. The main reason of this is changing of the management approaches. For this reason, SMEs should look for the new strategies in order to continue their existence. In our opinion, institutionalization is the important one.</p> <p>Institutionalization is more flexible, participant, far from detail and hierarchy and more professional approaches is existing according to traditional management. In other words, institutionalization is to set up effective mechanism in the organization structure.</p> <p>This study aims to explore the practice of institutionalization, defining of institutionalization level, and institutionalization perspectives in small and medium sized enterprises. For this purpose, field examination is done in the small and medium sized establishment in the 1<sup>st</sup> and the 2<sup>nd</sup> Organized Industrial Zone Located in Sakarya. To determine of the institutionalization level of companies; survey, interviews, and observations have done.</p> <p>According to results of the study, it is recognized that most of the companies have started to set up necessities of institutionalization. While some of them are going on institutionalization process slowly because of their own characteristics, some of them just choose criterions of institutionalization that is thought suitable for them, but this causes a problem. A few companies are located at high level of institutionalization because of their modern management styles that are parallel with institutionalization. To define the institutionalization of SMEs “t and anova test” have done, and according to results; legal structures, types, sectors and growth of the companies have main roles to determine the institutionalization level of companies.</p>	
<b>Keywords:</b> SMEs, Institutionalization, Institutionalization Level, Institutionalization Structure.	

## GİRİŞ

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir değişim süreci içersindedir. İşletmeler arasında yaşanmakta olan rekabet ortamı, işletmeleri yaşamlarını sürekli kılabilmek sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir (Karpuzoğlu,2004) . Bu sebepten ötürü, işletmeleri durağan bir unsur olarak görmemek ve şirketlerin de zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kısa sürmektedir. Bunun en temel nedeni; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim anlayışı, stratejik düşünememe, iyi bir örgüt sisteminin kurulamamış olması ve geleneksel yönetim anlayışının devam etmekte olmasıdır.

İfade edilen değişim süreci KOBİ olarak tabir edilen “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler” açısından düşünüldüğünde, bu firmalar sahip oldukları özellikler sayesinde büyük şirketlere nazaran değişim sürecine daha kısa sürede uyum sağlamalarına rağmen, büyüme süreci içersinde önemli yönetsel ve örgütsel problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bunun temel sebebi ise; bu firmaların kurumsallaşma yolunda yaşamış oldukları sorunlardır.

Yukarıda ele alınan bilgiler ışığında günümüzdeki işletmecilik anlayışının ulaştığı son nokta; “esnek, yenilikçi, araştıran, kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan ve profesyonel yönetim anlayışına önem veren” bir işletmecilik anlayışıdır (Allred ve Russels,1997:33).

### **Çalışmanın Konusu**

Yukarıda açıklanan söz konusu işletmecilik anlayışının düzeyi ise, işletmelerin “**kurumsallaşma düzeyi**” ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve oturmuş olan bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekilde getirerek, kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine özgü “**kurumsal bir kimlik**” yaratırlar (Karpuzoğlu, 2004) .

Çalışmanın konusu, KOBİ'ler için bu denli büyük bir öneme sahip olan kurumsallaşma kavramını, kurumsallaşmanın boyutlarını ve bu kavramın KOBİ'lerde uygulanırlılık düzeyini ölçmeye yöneliktir.

### **Çalışmanın Önemi**

Kurumsallaşmayla ilgili olarak literatürde birçok yayının bulunmasına rağmen, firmaların “**kurumsallaşma düzeyini**” belirlemeye ve “**kurumsallaşmanın boyutlarını**” tespit etmeye yönelik çalışmaların sayısının yetersiz olması yapılan bu çalışmanın, önceden bu alanda yapılmış olan çalışmalardan farklılık oluşturan en önemli noktasıdır. Bununla birlikte, günümüzde tüm firmalar için önem teşkil etmekte olan ve firmaların gelecekteki yol haritalarını tayin eden “Kurumsallaşma olgusunun” tüm boyutlarıyla incelenmesi yapılan çalışma açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca, KOBİ'lerin kurumsallaşma süreciyle ilgili yapılan alan araştırması neticesinde, firmaların kurumsallaşma süreciyle ilgili olarak “**örnek bir model**” savında bulunulması açısından yapılan bu çalışma önem teşkil etmektedir.

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın temel amacı; KOBİ'lerin günümüzde kurumsallaşma yönünde gelmiş oldukları noktayı tespit etmekle beraber, kurumsallaşma fonksiyonlarının ve kriterlerinin KOBİ'lerde ne derecede uygulandığını analiz etmeye yöneliktir. Bu temel amaç yanında, yapılan alan araştırması neticesinde KOBİ'lerin büyüme süreci içerisinde Kurumsallaşma yönünde ne tür süreç izlemeleri gerektiğine yönelik örnek bir model oluşturulacaktır.

Bu temel amaç yanında, bir bütün olarak yapılan bu çalışmada KOBİ ve Kurumsallaşma olgularına farklı perspektiflerden bakılacak ve yorumlanacaktır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada metodoloji olarak anket, görüşme ve gözlem yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada örneklem çerçevesi olarak Sakarya ilindeki “1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde” faaliyette bulunan işyerleri seçilmiştir. Anketin oluşturulmasında daha önce yapılmış olan anketlerden ve özgün sorulardan faydalanılmıştır (**Anket formu EK-1'de** ) . Yapılan çalışma belirtilen sanayi bölgeleriyle sınırlı olmakla birlikte, söz konusu organize sanayi bölgeleri için böyle bir çalışmanın daha önceden yapılmamış

olması bir eksiklikler. Kanaatimizce bu çalışma mevcut eksikliğin giderilmesi ve Sakarya gibi sanayileşme ve gelişmeye açık olan bir ildeki KOBİ'lerin, kurumsallaşma yolunda etkin adımlar atması açısından faydaları söz konusu olacaktır.

Çalışmada Özel İhtisas Komisyonu tarafından yapılan "KOBİ tanımlaması" ve temel alınan "Kurumsallaşma kavramının" sınırlılıkları çerçevesinde alan araştırması yürütölmüştür.

### **Çalışmanın Bölümleri**

Bu çalışma **üç ana bölümden** meydana gelmektedir. Bölümlerin her birine ilişkin detaylar aşağıda kısaca verilmiştir.

**Çalışmanın birinci bölümünde;** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin kavramsal çerçevesine yönelik olarak; KOBİ'lerin tarihi gelişim süreci, ölkemizde ve diğer ölkelerde yapılan farklı KOBİ tanımları, KOBİ'lerin nitel ve nicel özellikleri, ekonomik ve sosyal sistemdeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin mevcut durumu ve geleceği, avantajları ve dezavantajları ile KOBİ'lerin yapısal sorunları ve sorunların çözümler önerileri üzerinde durulacaktır.

**Çalışmanın ikinci bölümünde;** KOBİ'lerde kurumsallaşma süreci başlığı altında, kurumsallaşma kavramı ve süreci; kurumsal yönetim anlayışının doğuşu ve gelişimi, kurumsallaşma yaklaşımları ve kurumsallaşma öğeleriyle birlikte kurumsallaşma süreci ve Kurumsal yönetim fonksiyonları üzerinde durulacaktır. Son olarak kurumsallaşma sürecinin Türkiye'de oluşum süreci ile birlikte kurumsallaşma sürecine yöneltilen farklı eleştiriler çalışmanın bu bölümünde analiz edilecektir.

**Çalışmanın üçüncü bölümünde;** öncelikli olarak yapılan alan araştırması sonuçlarının etkin şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla, araştırmanın metodolojisinin oluşturulduğu Sakarya sanayisinin tarihi gelişimi, KOBİ'lerin bölgeye olan sosyal-ekonomik etkileri ve bölgede mevcut olan organize sanayi bölgeleri hakkında kısa bir bilgi verilecektir.

Sakarya ili hakkında yapılacak olan genel bilgilendirmeden sonra, araştırma metodolojisi ile araştırmanın saha çalışmalarında elde edilen verilerin analiz edilmesi ve bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır. Bunun için, yapılan anket çalışması ve



görüşmelerden (mülakat ve gözlemler) elde edilen veriler “SPSS” analiz programından çıkan sonuçlar çerçevesinde, firmaların “kurumsallaşma düzeyi ve kurumsallaşma fonksiyonlarının etkinliği” bu bölümde tablolar yardımıyla değerlendirilmeye ve yorumlanmaya çalışılacaktır. Yapılan tüm analizler neticesinde KOBİ’lerin kurumsallaşma süreciyle ilgili olarak geliştirilen örnek model hakkında bilgi verilecektir. Karşılıklı güven ve gizlilik ilkelerine uygun olarak, alan araştırmasında yer alan firmaların isimleri gizli tutulacaktır.

**Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde;** KOBİ’lerde Kurumsallaşma Kavramının uygulanırlığına yönelik oluşturulan üç ana bölüm çerçevesinde, yapılan teorik bulguların ve alan araştırmalarının neticelerinden yola çıkarak, KOBİ’lerin kurumsallaşma yönünde izlemeleri gerekli olan yöntemler başka bir ifadeyle kurumsallaşmanın yol haritası hakkında tavsiye niteliğinde bilgiler verilecektir.

## **BÖLÜM 1: KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ekonomide rekabet ortamının gelişmesi ve ekonomik hayatın sağlıklı olarak işleyebilmesi için olmazsa olmaz kurumlardır. Bir ekonomiye kazandırmış oldukları dinamizm ile o ekonominin canlılığının barometresi olan KOBİ'ler, tarihsel süreç içerisinde her geçen gün önem kazanarak var olan değerlerini arttırmışlar ve günümüzde tüm ekonomilerin temel bileşeni olmuşlardır (Sarıaslan, 1996:22) . Böyle büyük bir öneme sahip olan kurumların mevcut olan yapılarının incelenmesi bu açıdan büyük bir önem taşımaktadır.

Bu bölümde Türkiye'de ve dünyada önemli yere sahip olan KOBİ'lerin tarihi gelişim süreci, farklı KOBİ tanımları, KOBİ'lerin sınıflandırılması, KOBİ'lerin nitel ve nicel özellikleri, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sistemdeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin mevcut durumu ve geleceği, KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajları ile KOBİ'lerin yapısal sorunları ve sorunların çözüm önerileri üzerinde durulacaktır.

Bu çerçevede öncelikli olarak KOBİ kavramının nasıl ve ne zaman ortaya çıktığı ve KOBİ'lerin tarihsel süreç içerisinde ne gibi değişikliklere uğradığı konusunda bilgi vermek, kanaatimizce KOBİ kavramının kapsam itibarıyla daha etkin bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

### **1.1. KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi**

19.yüzyıla kadar küçük sanayi işletmeleri gerek İslam, gerekse Hıristiyan aleminde loncalar yolu ile organize ediliyorlardı. Loncalar, üyelerinin menfaatlerini korumak için bir araya gelen sosyal, dini ve siyasi faaliyetleri olan bir birlik türüdür. Küçük işletmeler, tüketicilerin faydalanması için mal ve hizmet üretmiş olduklarından bütün eski kültürlerde görülmüştür (Karataş, 1991:12) .

Sanayi devrimiyle birlikte canlanan talep, zamanla çok sayıda ve göreceli olarak daha çok çeşitte, yani aynı ihtiyacı giderecek fazla sayıda ürünün, üretilmesini gerekli kılmıştır. Bu durum, seri üretimi gerçekleştirecek makine yoğun teknolojinin etkili ve verimli kullanılmasını teşvik etmiş ve geliştirmiştir. Dolayısıyla, işletmeler yığın üretim yapabilecek kapasiteye erişebilmek için, büyüyebildikleri kadar büyümeyi sağlamaya

çalışmışlardır. Yığın üretim yapan bu işletmeler, üretim maliyetlerini düşürüp, düşük fiyatlı mal satarak küçük işletmelerin satışlarını zor durumda bırakmışlardır. Söz konusu gelişim esasen, sanayi devriminden sonra, serbest piyasa ekonomisini benimseyen toplumlarda daha fazla etkisini göstermiştir. Sonuçta, atölye tipi işletmeler yerlerini önemli ölçüde büyük işletmelere bırakmışlardır. Ancak, büyük işletmelerin kullandıkları üretim araçları için gerekli olan birçok ara malın KOBİ'ler tarafından üretilme zorunluluğu, onların piyasadaki varlıklarını devam ettirmelerine neden olmuştur (Burgess ve diğ.,1998:306) .

1970'li yıllardan sonra, insanların yaşam biçimlerindeki değişim, zevk ve tercihlerindeki farklılaşmalar, yığın üretimle sunulan malların talebini azaltmıştır. Bunun yerine, farklı kalitede ve özellikte ürünleri satın alma eğilimi gelişmiştir. Bu ise, daha az sayıda ve siparişe göre üretimi gündeme getirmiştir. Dolayısıyla, KOBİ'ler belirli sektörlerde yan sanayi için gerekli olan malzeme ve aksamların yanı sıra, nihai tüketicinin doğrudan kullanabileceği mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek üzere yeni bir gelişim evresine girmişlerdir (Kazdağlı, 1998:91) .

1973 Petrol krizi atlatılırken, 2. Petrol Şoku 1978'den itibaren kendini göstererek büyük işletmeleri zorlamaya başlamıştır. Bu kriz döneminde küçük ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla dayanıklılık göstererek varlıklarını sürdürmüşlerdir. Bu durum büyük ölçekli işletmelerin egemenliği ve vazgeçilmezliği hakkında kuşku yarattır. Bu da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler lehine bir takım gelişmelerin meydana gelmesine sebep olmuştur. 1980'li yılların başlarında Küçük ve Orta Ölçekli İşletme anlayışı ortaya çıkmış ve KOBİ'lerin önemi anlaşılacak, KOBİ kavramı gündemin başına yerleşmiştir (Ceyhan, 1991:85) .

1970 -1980 yılları arasındaki dönemde iktisat politikalarının yapımında, kısmen de planların etkisiyle uzun vadeli düşünme alışkanlığı önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde sanayileşmeye dönük kalkınma politikası benimsenmiştir. Bu çerçevede küçük sanayicilerin korunması için ithal ikameci sanayileşme stratejisi giderek yaygınlık kazanmıştır.

1980 yılı sonunda dışa açık büyüme modeli benimsenerek ithal ikamesine dayalı politika terk edilmiştir. Bu dönemde sanayi kesiminde gelişme hızı ilk döneme göre yavaşlamıştır. Öte yandan, uluslar arası ilişkilerin gelişmesine paralel olarak özellikle

hizmet sektörü gibi bazı alanlarda girişimciliğin hızlı bir artış gösterdiği dikkati çekmiştir (a.g.e.,1991:96) .

Bu gelişmeler çerçevesinde farklı evreler geçirmiş olan KOBİ'lerin günümüzde "ekonomik ve sosyal sistemde" sahip oldukları rolleri çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınacaktır.

## **1.2. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması**

İşletmeler insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan ya da hem üretip hem pazarlayan kuruluşlardır (Uğur, 1988:2) . Ana amaçları kar elde etmek olmakla birlikte, bu amaca ulaşmak isterken parasal ve parasal olmayan genel veya özel birçok amacı da göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.

İşletmelerin analizinde sınıflandırma yapılması zorunludur. Zira işletmeler üzerinde ölçek ve diğer farklılıklar dikkate alınmadan yapılan bir analizde yanlış sonuçlara varılması kaçınılmazdır (Karataş, 1991:19) . Buna rağmen, Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) tabiri kullanılırken, KOBİ'lerin tespitinde ve ayırımında bir kesinlik söz konusu olmadığı gözden kaçırılmamalıdır.

KOBİ kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılmasına rağmen bu kavramı açıklayan evrensel bir tanım yoktur (Doğan ve diğ., 2002:107) . KOBİ tanımlarında genellikle göreceli bir büyüklük ifade edilmektedir. Her ülke ve kurum kendi şartlarına göre tanımlar yapmıştır. Bu tanımlar ülkeden ülkeye, aynı ülkede, bölgeden bölgeye, zamana, ekonomiye, sektöre vb. birçok faktöre göre farklılık göstermektedir.

Geniş ve kapsamlı olarak KOBİ kavramı şu şekilde tanımlanabilir: "Hukuki yapısı daha çok şahıs firması şeklinde olan, yabancı sermaye kullanımını düşük, öz sermaye kullanımını yüksek, dış kaynak olarak banka kredisi yerine müşteri kredisi tercih eden, üretim sırasında en önemli zorluk olarak finansman sıkıntısı çeken, işi büyütmek arzusunda olmasına karşın sermaye yetersizliği sebebiyle bunu gerçekleştiremeyen, net karını yeniden işletmedeki yatırım harcamalarında kullanan, eleman istihdam ederken piyasa tecrübesine okul eğitiminden daha çok önem veren, genç elemanlar kullanarak onları teknik ve mesleki açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde bulunan firmalardır" (Bağrıaçık, 1989:100) .

Tanım konusunda yukarıda açıklanmış olan düşünceler doğrultusunda, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin tanımında dikkat edilmesi gerekli olan hususların, aşağıdaki noktalarla tespit edilmesi mümkündür;

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin herkesin kabul edebileceği, her yerde ve her zaman geçerli genel bir tanımı yoktur.
- Öte yandan çeşitli politikaların geliştirilmesi ve uygulanması, çeşitli stratejilerin tespiti ve bu konudaki araştırmaların yürütülebilmesi için Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin tanımlanması gereğine sık sık ihtiyaç duyulmaktadır.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletme olgusu esas itibariyle nitel bir karaktere sahiptir. Zira bu işletmelerin kimliğini belirleyen çok sayıdaki boyutlardan ancak bir kısmının nicel olarak ifadesi mümkün olmakta, yani ölçülebilmektedir.
- Her ne kadar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler temelde nitel bir olgu olarak karşımıza çıkıyorsa da birçok durumda bu işletmelerin nicel olarak tanımlanması gerekmektedir. Bu gereksinim çokça bu kesim işletmelere yönelik devlet teşviklerinin uygulanmasında ortaya çıkar.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde temel belirleyici unsur girişimcilerdir. Girişimci, müteşebbis, işletme sahibi veya iş adamı, adına ne dersek diyelim, bu kişiler Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere adını vurmakta, bu işletmelerin kimliğini belirli şekilde etkilemektedirler.
- Nicel ölçütler, mümkün olduğunca işletmenin potansiyel üretim gücü ile ifade edilmelidir. Bu potansiyelin tamamını değil de sadece fiilen kullanılan kısmını ifade eden nicel ölçütler işletme büyüklüğünün tanımlanmasında yetersiz kalırlar.
- İşletme büyüklüğünün ölçülmesinde mümkün olduğunca fiziksel ölçütler tercih edilmeli, parasal ölçütlerden kaçınılmalıdır-ki zira parasal ölçütler piyasa fiyatlarındaki değişikliklerden etkilenecek işletme büyüklüğü konusunda yanlış değerlendirmelere yol açabilir.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin belirlenmesinde esas alınacak nicel ölçütler için optimum (en uygun) kriter sayısı tespit edilmelidir.

Sonuç olarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin esas itibariyle nicel değil nitel bir olgu olduğu kabul edilebilir bir husustur (Alpugan, 1994) .

### **1.2.1. KOBİ'lerle İlgili Tanımlamalar**

Çalışmanın bir önceki kısmında KOBİ'lerin tanımlamasıyla ilgili dikkat edilmesi gerekli olan noktalar açıklanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın bu kısımda Türkiye'de ve diğer ülkelerde yapılan farklı KOBİ tanımlamalarına yer verilecektir. KOBİ tanımıyla ilgili olarak yukarıda değinilmiş olduğu gibi, ülkeden ülkeye farklı tanımlar olabileceği gibi, ülke içersinde ve hatta bölgeler içersinde de KOBİ'lerle ilgili farklı tanımlamaların mevcut olması mümkündür. Bunun temel sebebi, her ülke ve kurumun kendi şartlarına ve amacına uygun tanımlar ortaya koymasından kaynaklanmaktadır. Bu kısımda ayrıca yapılan alan araştırmasında temel alınan ve Özel İhtisas Komisyonu tarafından yapılmış olan tanımlama üzerinde de durulacaktır.

#### **1.2.1.1. Türkiye'de Yapılan Tanımlamalar**

Ülkemizde KOBİ tanımlamaları tarihi süreç içersinde farklı kurumlarca, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Gök, 2004) . Önemi kabul edilmiş olan kurumlarca yapılmış olan tanımlamaların aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür.

##### **a. Türk Ticaret Kanunu**

Türk ticaret kanununda (TTK) yer alan hükümler arasında açık bir tanım bulunmamaktadır. Bu kanun hükümlerine göre günlük kazancıyla kıt kanaat geçinen kişiler, esnaf ve sanatkârlar, bir ticari işletmeyi kendi adına işletenler ise “ tacir” olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2004:126)

##### **b. Devlet İstatistik Enstitüsü Sınıflandırması**

DİE 1992 yılında ilk kez yaptığı “ Küçük ve Orta Boy imalat sanayi anketi”nde, özel sektörde, imalat sanayinde, 10–49 kişi çalıştıran işyerlerinin ‘küçük’ , 50–99 kişi çalıştıran işyerlerini de ‘orta’ boy olarak kabul etmiştir (a.g.e., 2004:126) .

##### **c. Türkiye Halk Bankası**

Türkiye Halk Bankası, 1996 yılından itibaren Küçük ve Orta Boy İşletmeler için yeni kriterler belirlemiştir. Buna göre; küçük boy işletme: 1–99 arası işçi çalıştıran ve sabit

yatırım tutarı 15 milyar TL'ye kadar olan; orta boy işletme ise 100–249 arası işçi çalıştıran ve sabit yatırım tutarı 15 milyar TL ile 30 milyar TL'ye kadar olan; büyük boy işletme: 250 ve daha fazla işçi çalıştıran ve sabit yatırımı 30 milyar TL'den fazla olan işletmelerdir (Müftüoğlu, 1997:135) .

#### **d. Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu**

505 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanununun 2. maddesine göre “ ister gezici olsun ister bir dükkân veya bir sokağın belli yerinde sabit bulunsunlar, ticareti, sermayesi ile birlikte vücut çalışmalarına dayanan ve geliri o yer gelenek ve teamülüne nazaran tacir niteliği kazanmasını icap ettirmeyecek miktarda sınırlı olan ve bu bakımdan ticaret sicili ve dolayısıyla ticaret ve sanayi odasına kayıtları gerekmeyen, aynı niteliğe (sermaye unsuru olsun olmasın) sahip olmakla beraber, ayrıca çalıştığı sanat, meslek ve sanat sahipleriyle bunların yanlarında çalışanlar ve geçimini sınırlı olarak kamyonculuk, otomobilcilik ve şoförlükle temin eden kimseler ...” in kuracakları odaların bu kanun hükümlerine tabi olduklarını belirtmekle esnaf ve sanatkârlar tanımına bir açıklık getirmiş olmaktadır (Gök, 2004:121–122) . Burada yapılan tanıma göre 1–9 kişinin çalıştığı işletmeler esnaf ve sanatkârlar olarak tanımlanmaktadır.

#### **e. Ticaret ve Sanayi Odaları**

Ticaret ve Sanayi Odaları Kanununa göre fiili çalışma günlerinin ortalaması esas alınmakta ve işlerinde motor kullananlardan en az 5 işçi, motor kullanamayanlardan ise en az 10 işçi çalıştıranlar “ sanayici” olarak kabul edilmektedir (a.g.e., 2004:122) .

#### **f. Sanayi Sicil Kanunu**

6948 sayılı sanayi sicil Kanununun 1. maddesinde hangi işlerin sanayi işi olarak kabul edilebileceği belirtilmiştir. El ve ev sanatları ile küçük tamirhanelerin bu kanuna tabi olmadığı, bunlardan teşkilat imal ve istihsal ettiği madde, çeşidi ve miktarı bakımından bu kanuna tabi olacakların sanayi ve ticaret bakanlığı tarafından belirleneceği ifade edilmektedir (a.g.e., 2004:122–123) .

#### **g. KOSGEB'in Sınıflandırması**

Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)'in hukuksal yapısında yapılan bir düzenleme ile 1990 yılında 3624 sayılı kanunla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi

Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. KOSGEB'in tanımı genel mahiyette bir tanım olmaktan ziyade, kendi faaliyet alanının belirlenmesine yönelik bir tanım olarak değerlendirilebilir. Kanunun 2.maddesinde; “İmalat Sanayi sektöründe 1–50 arası işçi çalıştıran Sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 51–150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır. 150’den fazla işçi çalıştıran işyerleri ise büyük işletme olarak tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 1997:138–139) .

#### **h. EXIMBANK’ın Tanımı**

Eximbank, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yönelik olarak kredi ve teşvik programında, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri 200 işçiye kadar işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlamıştır (Gök, 2004:129) .

Tüm tanımlamalara bakıldığında, ülkemizde KOBİ’lerle ilgili olarak bütün kurum ve kuruluşlar tarafından genel kabul görmüş bulunan bir KOBİ tanımı yoktur (Gök, 2004:129) . Bu tür kuruluşlar ve kurumlar bir tanımlama yaparken kendi amaç ve görev alanlarıyla bağlantılı bir tanımlama yapmayı tercih etmektedirler.

#### **ı. Özel İhtisas Komisyonu’nun Tanımı**

KOBİ’lerin Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan alan araştırmasında aşağıda ele alınan ve Özel İhtisas Komisyonu tarafından tespit edilen tanımlamadan yararlanılmıştır. AB mevzuatına uyum çalışmaları kapsamında, Bakanlar Kurulu’nca kabul edilerek 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 2005/9617 sayılı karar eki, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre işletme tanımları aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir. KOBİ tanımı tüm kurum ve kuruluşlar için, tek bir tanım getirirken, daha önce sadece çalışan sayısı esas alınırken mali bilânço değeri v.b. kriterler de bir işletmenin tanımlanmasında dikkate alınmaya başlamıştır (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu,2006:4-5) . Fakat yapılan alan araştırmasında, araştırmayla ilgisi olmaması ve bu alanda doğru bilgilerinin elde edilmesinin zorluğu sebebiyle firmaların mali bilânço değerleri dikkate alınmamıştır.



**Tablo 1: Özel İhtisas Komisyonunun KOBİ Tanımı**

Çalışan Sayısı	Ölçek	Mali Bilânço Değeri (YTL)
0–9	Mikro	1.000.000
10–49	Küçük	5.000.000
50–249	Orta	25.000.000
250 ve üstü	Büyük	25.000.000 üstü

**Kaynak:** KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2006).

Araştırmada yukarıda belirtilen tanımlamanın baz alınmasındaki temel sebepler çalışmanın alan araştırması kısmında açıklanacak olmasına karşın, burada kısaca değinilmesinde fayda vardır. Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) faaliyette bulunmakta olan işletmelerin genel yapıları itibariyle kendi aralarında bir sınıflandırma yapıldığında, bu sınıflandırmayı en iyi şekilde tanımlayabilecek olan tanım, yukarıda ifade edilmiş olan tanımdır.

#### **1.2.1.2. Diğer Ülkelerde Yapılan Tanımlamalar**

Çeşitli ülkelerdeki Küçük ve Orta Boy İşletme tanımlarına bakıldığında, hemen hemen bütün tanımlarda işletmede istihdam edilen personel sayısı dikkate alınmaktadır. Bununla beraber diğer nicel ölçütlerden “yatırılan sermaye, toplam sermaye, ödenmiş sermaye ve yıllık satış tutarının” dikkate alındığı görülmektedir. Tanımlarda nitel ölçüt olarak en çok üzerinde durulan özellikler, işletme ile işletme sahibi arasındaki kader birliği veya özdeşleşme ile tüm tekniklerin birleşimidir (Müftüoğlu, 1997:122) .

Araştırmanın bu kısmında kısaca ABD, Almanya, Fransa, İngiltere, Avrupa Birliği (AB) ve Japonya’daki KOBİ tanımları üzerinde durulacaktır.

##### **a. Amerika Birleşik Devletleri**

A.B.D’de Küçük ve Orta Boy işletmelerin resmi bir tanımı yoktur. Kuruluşların tanımlarında kullanılan nicel ölçüyü ise çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır (Gök, 2004:133–134) .

**Tablo 2: A.B.D’de İş Gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği**

Ölçek	Çalışan İşçi Sayısı
Küçük İşletmeler	1–99 veya 499
Orta Ölçekli İşletmeler	500–995 veya 500–1499
Büyük İşletmeler	1500 Kişiden Fazla

**Kaynak:** AKGEMCİ, Çelik ve Tahil Akgemci (1998).

#### **b. Almanya**

Almanya’da Küçük ve Orta Boy İşletmelerin belirlenmesinde kullanılan bazı nitel ölçütler şunlardır;

- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletmenin sermaye piyasasında yer alması,
- Girişiminin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- Bağımsızlık (Müftüoğlu, 1997) .

#### **c. Fransa**

Fransa’da yasal düzenlemelere göre, Küçük ve Orta Boy İşletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olup, bu konuda resmi bir tanım yoktur. Aşağıdaki tabloda işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları görülmektedir (Gök, 2004:138) .

**Tablo 3: Fransa’da Çalışan Sayısına Göre İşletme Ölçeği**

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük İşletmeler	10–49 Kişi arasında
Orta İşletmeler	50- 500 Kişi arasında

**Kaynak:** Gök (2004:138).

#### **d. İngiltere**

İngiltere’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin resmi bir tanımı mevcut değildir. Diğer ülkelerde olduğu gibi imalat sanayinde de KOBİ’ler, çalışan kişi sayısı ile tanımlanmaktadır. Nitel ölçü olarak ise; işletmenin sermaye piyasasındaki mevcudiyeti

göz önüne alınmaktadır. Küçük işletmeler araştırma komitesi tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları, aşağıdaki tabloda görülmektedir (a.g.e., 2004:137) .

**Tablo 4: İngiltere’de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması**

Sektör	Küçük Boy İşletme Tanımı
İmalat Sanayi	200 İş görenden Az
İnşaat	25 İş görenden Az
Madencilik	25 İş görenden Az
Perakende Ticaret	Yıllık Cirosu 50 Bin Pound’dan Az
Toptan Ticaret	Yıllık Cirosu 200 Bin Pound’dan Az

**Kaynak:** Gök (2004:138).

#### **e. Avrupa Birliği (AB)**

1 Ocak 2005 tarihi itibari ile 2003/361/EC sayılı karar doğrultusunda AB Komisyonunda kabul edilen yeni KOBİ tanımına göre işçi sayılarıyla ilgili bir değişim olmamış; ciro ve bilânço kriterlerindeki değerler farklılaşmıştır. Yıllık cirosu 50 milyon €’ya kadar ve yıllık bilânçosu 43 milyon €’kadar olan işletmeler orta ölçekli, yıllık cirosu 10 milyon €’ta kadar ve yıllık bilânçosu 10 milyon €’ya kadar olan işletmeler küçük ölçekli işletmeler ve yıllık cirosu 2 milyon €’ya kadar, yıllık bilânçosu 2 milyon €’ya kadar olan işletmeler çok küçük işletme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca küçük, orta ve büyük işletmeleri hisselerinin %25’inden fazlasının KOBİ olmayan bir kuruluşa ait olması da gerekmektedir (European Commission, 2005) .

#### **f. Japonya**

Japonya’da Küçük ve Orta Boy İşletmeler tanımlanırken, çalışan iş gören sayısı ve sermaye miktarları dikkate alınmıştır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5’den az iş gören çalıştıran işletmeler mikro, 20’den az iş gören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 iş gören çalıştıran işletmeler ise Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sermayesi, 100 Milyon Yen’den fazla olmamaktadır (Gök, 2004:137) .

Genel olarak tüm ülkelerde yapılan KOBİ tanımlamalarından çıkarılacak olan sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek muhtemeldir;

- Hemen hemen tüm ülkelerdeki tanımlarda işletmede istihdam edilen personel sayısı dikkate alınmaktadır. Bu konuda istisna teşkil edebilecek örnek çok azdır.
- Tanımlarda göz önünde tutulan diğer nicel ölçütler, yatırılan sabit sermaye, toplam sermaye (bilânço aktif toplamı) , ödenmiş sermaye ve yıllık satış tutarıdır.
- Nicel ölçüt olarak en çok üzerinde durulan özellikler, işletme ile işletme sahibi arasındaki kader birliği veya özdeşleşme ile tüm teknik, ekonomik veya sosyal sorumlulukların işletme sahibinde toplanması (dolayısıyla tepe yönetiminde iş bölümüne gidilmemesi) hususlarıdır.
- Tanımlarda dikkati çeken bir başka özellik ise genellikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere ilişkin resmi bir tanımın mevcut olmamasıdır (Gök, 2004) .

### **1.2.1.3. KOBİ Tanımının Gerekliliği**

Yukarıda gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde yapılmış olan farklı KOBİ tanımlamaları üzerinde durulmuştur. KOBİ'lerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır.

Ülkemizde küçük bir büfe, tek kişilik pencere yıkama işlerinden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş küçük işletme olarak kabul edilmektedir. İşletme ölçeğine göre tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri vardır (Koçel, 1993:9; Çetin:1996) .

Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır. Tanımlama olmadığı takdirde eldeki mevcut kaynakların etkin kullanımı mümkün olamayacaktır.

Özetle; Japonya, Amerika, ve Avrupa Birliği gibi gelişmiş ekonomilerde hem nitel hem de nicel kıstasları içeren KOBİ tanımlamalarına yer verilirken; Türkiye’de ise daha nicel kıstaslar dikkate alınmaktadır. Bu nedenle tüm KOBİ’leri kapsayıcı nitelikte geniş çerçeveli tanımların oluşturulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Bununla birlikte Türkiye’de KOBİ tanımlaması geliştirilirken, Avrupa Birliği standartlarına uyulması gereklidir ve tanımlamalarda personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, pazar payı, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi gibi kriterler kullanılmalıdır (Müslümov, 2002:8) .

### **1.2.2. KOBİ’lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Kriterler**

Gerek ülkemizdeki gerekse diğer ülkelerdeki farklı KOBİ tanımlamaları hakkında bilgi verildikten sonra, KOBİ’lerle ilgili olarak nicel ve nitel kriterlerin açıklanması, KOBİ tanımının daha etkin bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu açıdan işletmelerin büyüklüğünün tanımlanması için kullanılan kriterler, nicel ve nitel kriterler olarak iki grupta toplanabilir (Erkan, 1990:25; etin:1996) . Genellikle tüm ülkelerde de kullanılan ölçüler, nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır.

#### **1.2.2.1. Nitel (Kalitatif) Kriterler**

İşletme mülkiyeti ile yönetimin birbirinden ayrılması, üretimde kullanılan sermaye payları, kredi alabilmek için gerekli koşullar, firmanın pazarlık gücü, müşteri ve çalışanlarla ilişkilerinin yüz yüzeliği, makine- ekipman kullanım durumudur (Üner, 1991:3) . Kısaca KOBİ’lerin tanımlanmasında kullanılan nitel ölçütler şunlardır;

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması ve risk üstlenme sorumluluğunun bulunması,
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,
- Mülkiyetin ve yönetim bağımlılık derecesi,

- Pazar payı, pazardaki etkinlik ve güç,
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğe saygısı,
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması, potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği (Açan, 2001) .

KOBİ büyüklüklerinin tespit edilerek tanımlarının geliştirilmesi sırasında; işgücü piyasaları, kalkınma ve teşvik politikaları ile bağlantılı değerlendirmeler yapılırken, nitel ve nicel özelliklerin de ön plana çıkartılması gerekmektedir. KOBİ'lerin irdelenmesi adına her iki ölçüt de aynı derecede önemli ve geçerli olmakla birlikte; ekonometrik çeşitlilik içinde ekonomistler tarafından “katı” olarak nitelendirilen “kalitatif analiz”, “kantitatif analiz”e göre daha çok kullanılmaktadır. Yine de, teorik çerçevede araştırılan bilgileri kabul etme, istatistiksel ilişkileri yorumlama, araştırmaların içeriğini oluşturma ve çalışmalara ışık tutma konusunda da kantitatif analizi, kalitatif analize her zaman yardımcı olduğu bilinmektedir (Reid, 1993:5) .

#### **1.2.2.2. Nicel (Kantitatif) Kriterler**

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nicel kriterler, sayısal açıdan ölçülebilir olan, işletmelerin rakamsal açıdan büyüklüğünü ortaya koyan ve özellikle KOBİ'lerin devlet ve özel teşviklerden yararlanabilmeleri için sahip olmaları gereken kriterlerdir. Kısaca nicel kriterler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Çalışan kişi sayısı,
- Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve gücü,
- Makine parkı değeri,
- Öz sermaye, çalışma sermayesi ve sabit sermaye,
- Belirli süre içinde ödenen ücretler,
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde,
- Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması,

- Kapasite (üretim hacmi), sipariş sayısı ve değeri,
- Katma değer ve ödenen vergi miktarı,
- Net servet ve piyasa payı,
- İhracatın satış miktarındaki payı (Açan, 2001) .

Bu nicel ölçütleri daha da arttırmak mümkündür. Ancak her bir nicel ölçüt, işletmenin bir boyutunu sergilemektedir. Bu nedenle birçok ölçütün birlikte kullanılması gerekmektedir. Bu da bir takım karışıklıklara neden olacaktır. Uygulamada kolaylık sağlamak amacıyla işletme büyüklüğünü belirleyici nicel ölçütler, asgari seviyede tutulmalı ve işletme büyüklüğünü en iyi temsil eden ölçütler kullanılmalıdır (a.g.e.,2001:69).

### **1.3. KOBİ'lerin Özellikleri**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir ve bu sebepten ötürü farklı özelliklere sahip bu işletmelerin, büyük işletmelerden farklı olan özelliklerinin ortaya konması gerekmektedir (Müftüoğlu, 1997:41) .

Hızlı ve devamlı değişme ve gelişme halinde olan iş dünyası, geleceğin belirsiz ve yoğun rekabet ortamı, KOBİ'leri büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla etkilemektedir. Büyük ölçekli işletmeler kontrol edebilme ve bir ölçüye kadar da etkileyebilme özelliklerine sahipken, KOBİ'lerin bu tür özellikleri bulunmamaktadır (Çarıkçı ve diğ.,2002:283). Buna rağmen; KOBİ'ler esnek, dinamik yapıları nedeniyle ekonomik canlanmayı sağlayan birimlerdir ve bölgeler arası dengesizliği azaltmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen noktaların yanında; dış pazarlara açılmada KOBİ'ler ön plana çıkmaktadır. KOBİ'ler daha az yatırımla, daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin özellikleri, aşağıdaki 5 nolu tabloda gösterilmektedir. Buna göre, küçük ölçekli işletmelerde müşterilerle yüz yüze iletişim vardır, daha çok emek yoğun üretim söz konusudur, küçük boyutlu üretim söz konusudur, profesyonel yönetim etkin anlamda yoktur, resmi kayıtları yoktur, aile tipi işletmeler vardır, düşük teknoloji ile üretim yaparlar ve hitap etkileri büyüklüklerine bağlı olmakla beraber buldukları bölgeyle sınırlıdır.

**Tablo 5: KOBİ'lerin Temel Özellikleri**

<b>Kriterler</b>	<b>Kobi'lerin Temel Özellikleri</b>
Üretim Modu	Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
Piyasadaki Yeri	Önemli alt piyasalarda baskın piyasa gücü yoktur.
İdari Yapısı	Profesyonel yönetim tam manada yoktur.
Çalışanları	Ailesel paylar fazladır ve eğitim gereksinimleri fazladır.
Ürün Türü	Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim
Örgütsel Yapısı	İşçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler.
Kanuni Yapısı	Genellikle resmi bir kaydı yoktur.
Çıktı Piyasaları	Genellikle bölge ile sınırlı.
Girdi Piyasaları	Bölgede bulunan kaynakların kullanılması.

**Kaynak:** Türkoğlu (2002:283).

Yukarıda belirtilen tabloya göre KOBİ'lerin sahip oldukları özelliklerin aşağıdaki başlıklar halinde özetlenmesi mümkündür.

- Küçük sermaye ile kurulurlar.
- KOBİ'ler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlarlar.
- KOBİ'lerde bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcaması büyük işletmelere oranla daha az olduğu için KOBİ'lerin desteklenmesi işsizliği azaltmaktadır.
- KOBİ'ler kredi temin ederken karşılaştıkları güçlükler sonucu, yatırım yaparken kendi öz sermayelerini kullanırlar ve bu daha fazla tasarruf yapmalarına neden olur.
- Yüksek maliyetli yatırımlara bağlı olmadıkları için daha esnek üretim imkânına sahiptirler. Bunu talep değişikliklerine kısa sürede uyum sağlama, tam rekabet şartlarına çabuk adapte olma şeklinde yerine getirirken, bunun sonucunda milli gelire, istihdama, verimliliğe, müteşebbis yetiştirmeye katkı sağlayarak ekonomi için önemli bir işlevi yerine getirmektedirler (Yılmaz, 2004:57) .
- Talep değişikliğine kolaylıkla uyum sağlarlar.
- Tüm ülkeye yayılmış oldukları için bölgelerarası kalkınmada dengelerin bozulmasını önleyici rol üstlenirler.



- Gelir dağılımını olumlu bir şekilde etkilerler.
- Tasarrufu teşvik ederler, hareketlendirirler ve yönlendirirler,
- Büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı ve destekleyicisidirler.
- Teknolojik yeniliklere açıktırlar ve yeniliklere kolaylıkla adapte olabilirler (Baumback ve Lawyer, 1999:25) .

KOBİ'ler yukarıda sayılan özelliklerinden dolayı; Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin sorunlarından olan, işsizlik, sermaye yetersizliği, teknolojik gelişmedeki eksiklerin giderilmesi noktasında kilit rol oynamaktadırlar.

#### **1.4. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları**

Bir ekonominin gelişmesinde KOBİ'lerin ayrı bir yeri ve önemi söz konudur. Ülkenin sahip olduğu şartlara ve yaşanacak değişikliklere daha çabuk ve kolay uyum sağlayabilmeleri bu kuruluşları aynı zamanda bir istikrar unsuru olmaları nedeniyle daha da önemli kılmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) konjonktürel dalgalanmalara, yaşanan ve yaşanacak mali krizlere karşı daha esnek bir yapıya sahip olmaları nedeniyle hemen hemen bütün ülkeler KOBİ'lere büyük önem vermektedir.

Sanayileşmenin başlangıç dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler daha etkindirler. Sanayileşme ilerledikçe büyük işletmeler daha aktif bir hale gelmişlerdir. Burada önemli olan husus sanayileşme hangi aşamada olursa olsun küçük işletmeler bir kenara bırakılmamalıdır. Bu sebepten dolayıdır ki bugün KOBİ'lerle büyük işletmeler yan yana varlıklarını sürdürmektedirler (Kılış, 1981) .

Yukarıda ifade edilen tanımlardan ve türlerden hangisine girerse girsin, KOBİ'lerin büyük işletmelere göre muhtelif nedenlerden kaynaklanan, çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır. Bu avantaj ve dezavantajlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### 1.4.1. KOBİ'lerin Avantajları

Küçük işletmelerin birçok avantajından bahsedilmesi mümkündür. KOBİ'lerin avantajlarından en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- KOBİ'ler birikimlerin (işgücü, hammadde, finansman kaynakları gibi) kısa yoldan yatırıma dönüştürülmelerini sağlamada önemli rol oynarlar ve bu nedenle ülkede refah düzeyinin yükselmesinde belli ölçülerde etkili olurlar (Karataş, 1991:39) .
- Talep ve üretimle ilgili değişiklikler karşısında esnek olabilmeleri KOBİ'lere önemli bir avantaj sağlar. Bu sebepten ötürü KOBİ'lerin özellikle kriz dönemlerinde ve değişen koşullara karşı daha dayanıklı oldukları görülmektedir.
- Daha önce bilinmeyen bir malın tanınması (pazar, vb. yönlerden) konusunda KOBİ'ler anahtar bir yol oynarlar.
- Bazı işlerle bizzat üreticilerin kendilerinin meşgul olmaları gerekir. Bu konuda KOBİ'ler önemli derecede üstünlüğe sahiptirler.
- Çabuk bozulan hammadde ve ürünler konusunda da bölgesel KOBİ'lerin avantajları vardır.
- Özel talep ve siparişlere, KOBİ'ler daha kolay ve daha çabuk cevap verebilmektedirler.
- Pazarın ve pazarlama faaliyetlerinin sınırlı ve zor olduğu zamanlarda Küçük ve Orta Boy İşletmeler daha başarılı olmaktadır.
- Alıcılarla ve çalışanlarla bizzat meşgul olabilme imkânının bulunması, KOBİ'lerin en başta gelen avantajlarından birisidir.
- KOBİ'ler kitle halinde üretimin şartlarından birisi olan planlama ve koordinasyon gibi zaman alıcı unsulardan uzaktırlar. Az masraf yaparak üretim metotlarında değişiklik yapabilmektedirler.
- Büyük işletmeler gelir ve giderlerini bir takım belgeler yardımıyla takip etmeye çalışırken, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sahiplerinin gelir ve giderleri bizzat kendisinin daha kolay takip etmesi mümkündür (TOSYÖV, 1994:31) .

➤ KOBİ'ler ülke ekonomisinde oluşan şartlarla, tüketicinin zevk ve isteklerindeki değişime daha rahat ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler (Kılış, 1981:261) .

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin avantajları kısaca yukarıdaki gibi özetlenebilir. KOBİ'lerin yukarıda belirtilmiş olan avantajları yanında, aşağıda ele alınacak olan dezavantajları da söz konusudur.

#### **1.4.2. KOBİ'lerin Dezavantajları**

Küçülen dünyamızda önemi hızla artan KOBİ'lerin değişime en kolay ayak uydurabilen işletmeler olduğu araştırmanın giriş kısmında belirtilmişti. Bu bir gerçek olarak karşımızdadır. Fakat bir başka gerçek ise KOBİ'lerin çok çabuk kapandıkları ve çok çabuk kurulduklarıdır (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu ,2006:1) .

KOBİ'lerin çok çabuk kapanmasındaki en büyük etken ise, yine onların KOBİ olmasından kaynaklanan etkenlerdir. Kısaca en güçlü oldukları nokta yine en zayıf oldukları noktadır. Bunun temel sebebi çalışmanın ikinci kısmında ele alınacak olan kurumsallaşma olgusuyla açıklanacaktır.

Küçük olmasının verdiği avantajlar zaman içinde bu tip işletmeler için dezavantaj olabilmektedir. Bu durumu bir tezat olarak algılamak yanlış olur. Çünkü iyi bir yönetici gerekli önlemleri zamanında alabilirse bu durumun önüne geçilmiş olabilir. Bu durum yalnız ülkemiz için değil, tüm dünyadaki KOBİ'ler için söz konusu olabilmektedir. Fakat devletlerin uyguladıkları politikalar, bu dezavantajları duruma göre ya ortadan kaldırmış olabilir ya da asgari seviyeye indirmiş olabilir.

“Küçük güzeldir ” şeklindeki ifade Türkiye’de yanlış anlaşılmıştır. İleri teknoloji kullanan, büyükle bütünleşmiş küçük güzeldir. Yoksa “ küçük güzeldir ” derken her küçük marjinal sektörlerde birikmiş küçük güzel değildir (Ekin, 1993) . Öncelikli olarak bu ayrımın anlaşılması gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin avantajları yanında bir takım dezavantajlarının da olduğu da bir gerçektir. Önemli dezavantajlarının aşağıdaki şekilde sıralanması mümkündür;

➤ KOBİ tarzı işletmelerde, her şeyin bir kişiye bağlı olması bir dezavantajdır. Çünkü o kişi her şeyi bilemez ve tek başına çözemez.

- Kalifiye eleman istihdamı mümkün olmadığı veya kısıtlı olduğu için yapılacak hatalar işletmeye pahalıya mal olabilmektedir.
- İşletme sahiplerinin aşırı çalışma istekleri çabuk yıpranma ve çabuk sona ermeye sebep olabilmektedir.
- Para ve sermaye piyasalarında kaynak bulmaları zordur.
- Girdilerin birinci elden temin edilmemesi maliyet fiyat açmazına sebep olmaktadır.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletme tanımlarının çoğunlukla esnaf ve sanatkârlarla birlikte değerlendirilmeleri sorunların teşhis ve çözümlerine gecikme ve hatalara sebep olabilmektedir.
- Günümüzde pazarlama ve yerine giderek (alıcıya ulaşma) yapılan satışlar KOBİ'lerin pazar alanlarını ve ekonomik verimliliklerini olumsuz etkilemektedir.
- Yetersiz sermayeye sahip olan KOBİ'ler, sürekli sermaye sıkıntısı içinde olduklarından, üretimlerine zaman zaman ara verebilmektedirler (Ege ve Acar, 1993:27).
- Satışlarda zamanında tahsilât yapılamaması, işletmelerin kendi borçlarını da zamanında ödeyememelerine sebep olmakta, bu durum da yeni imkânsızlıkları beraberinde getirmektedir.
- İşletmelerin genellikle modern işletme tekniklerinden ziyade, el yordamıyla ve geleneksel yöntemlerle yönetilmesi söz konusudur.
- Özellikle ekonominin bunalım ve sıkıntıda olduğu dönemler küçük ve orta ölçekli işletmelerin iflaslarının yoğun olduğu dönemlerdir.
- KOBİ'ler düşük işçi verimliliği ve yüksek ortalama maliyetler nedeniyle düşük ücret verme eğilimi fazladır (Gücelioğlu, 1994) .

KOBİ'lerin günümüz Türkiye'sindeki sahip oldukları mevcut avantajları ve dezavantajlarının tespitinden sonra, KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal sistem içerisinde ne tür rol ve roller üstlendiklerinin ele alınmasında fayda vardır.

## 1.5. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sistemdeki Yeri ve Önemi

Bir ekonomiye kazandırdığı dinamizm ile o ekonominin canlılığının barometresi olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) tarihsel gelişim süreci içerisinde her geçen gün önem kazanmışlar ve günümüzde de tüm ekonomilerin en önemli bileşeni olmuşlardır.

KOBİ'ler yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandıran işletmeler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul veya yarı mamul girdileri üreterek onların gelişimini de tamamlarlar. Böylece ekonomiye “yan sanayi” oluşturarak büyük işletmelerle ortak bir yaşam kurarlar (Sarıaslan, 1996:22) . Görüldüğü gibi KOBİ'ler ekonomik kalkınmaya bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet halinde nihai ürün veya son hizmet üreterek katkıda bulunurken, diğer yandan da büyük işletmeleri tamamlayarak katkıda bulunmaktadırlar.

KOBİ'ler yukarıda da belirtildiği gibi değişik yönlerden ülkedeki ekonomik ve sosyal sisteme katkıda bulunurlar. KOBİ'lerin katkıları konusunda araştırmacıların değişik görüşlere sahip olmalarına rağmen; araştırmacılar, küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde önemli ve vazgeçilmez işlevleri yerine getirdikleri konusunda görüş birliği içersindedirler (Alpugan, 1994:14) .

Ülkemizde KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sisteme olan katkılarının kısaca aşağıdaki başlıklar halinde özetlenmesi mümkündür.

- KOBİ'ler ülkede gelir yelpazesinin içindeki denge ögesinin kuvvetini sağlamaktadır. Bu denge yalnızca sosyal yönden olmamakta, aynı zamanda ekonomik açıdan da önem taşımaktadır.
- KOBİ'ler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı oluşu nedeniyle sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına da katkıda bulunurlar.
- Çabuk karar verme imkânına sahip olduklarından, daha az yönetim ve işletme giderleriyle çalıştıklarından, bu konuda çabuk ve ucuz üretimde bulunurlar.
- KOBİ'ler kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında rol oynadıkları gibi, istihdam oluşturma ve eğitimde büyük paya sahiptirler. Ayrıca kalifiye elemanların ilk teknik eğitiminde büyük paya sahiptirler.

- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan hammadde işgücü finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlara dönüştürülmesi ve işletilmesi imkânlarını sağlayarak, ülkede refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunurlar.
- Aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesinde yarar sağlarlar.
- KOBİ'lerde işçi işveren ilişkileri daha yakın ve olumlu bir ortamda gerçekleşir. Böylece bu kesimdeki sosyal huzursuzlukların ortaya çıkması önlenmiş olur.
- Savaş ekonomisinde büyük sanayiler zarar görse de bu tür işletmeler küçük çapta da olsa üretimlerine devam ederek, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayabilirler (a.g.e.,1994:14) .
- KOBİ'ler ülke çapında kırsal bölgelere yayılabilir, bölgelerde yaratacağı istihdam kapasitesi ile henüz yeterli alt yapısı olmayan büyük şehirlere iş gücü akışını durdurup, kontrolsüz nüfus patlamasına engel olabilirler.
- KOBİ'ler, gerek kamu gerekse özel kesimdeki büyük işletmelerin vazgeçilmez tamamlayıcısı ve destekleyicisidir. Özellikle pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü ekonomik kriz dönemlerinde emniyet sübubu görevini görürler.
- KOBİ'ler hızlı sanayileşme hedeflerine ulaşmak için gerekli enerjik, dinamik, esnek ve çok yönlü ürün ve hizmetleri verebilecek bir yapıya sahiptirler (Sarıaslan, 1996:23) .

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayıdır-ki çağımızın değişen şartlarında, ekonomik birimleri göz ardı eden ya da gereken önemi vermeyen ekonomik kalkınma politikalarının başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. Bu sebepten ötürü yukarıda belirtilmiş olan hususlar KOBİ'lerin ne denli büyük bir öneme sahip olduklarının açık bir göstergesidir.

#### **1.6. Türkiye'de ve Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin Mevcut Durumu**

KOBİ'lerin gerek ülkemizde gerekse AB ve bazı gelişmiş ülkelerdeki ekonomik öneminin daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için aşağıda tablolar halinde ele alınan temel gösterge ve değerlendirmelerin dikkatli bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. Böylece bir önceki kısımda ele alınmış olan ifadeler sayısal olarak da desteklenmiş olacaktır.

### 1.6.1. Ülkemizde KOBİ Temel Göstergeleri

Ülkemizde KOBİ'lerin durumunu yansıtan en güvenilir çalışmalar Türkiye İstatistik Kurumunun yaptığı genel sanayi ve işyeri sayılarının sonuçlarıdır. Bu kriterlerden hareketle iş yeri sayısı, çalışanların sayısı vb. kriterleri temel alarak KOBİ'lere baktığımız zaman ülkemiz ekonomisi açısından son derece önemli ve kilit bir rol üstlendiklerini görmekteyiz.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2006 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı (GSİS) sonuçlarına göre ülkemizde 1.920.598 işletme bulunmakta olup, bu şirketlerin sektörel dağılımı aşağıda tablo 6.'da verilmiştir. Tablo 6'da görüldüğü gibi, imalat sanayi sektörünün toplam işletme sayısının %14,35'ini oluşturduğu, ticaret işletmelerinin ise %46,19 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İmalat sanayinde çalışanların sayısı 2.043.815 olup toplam çalışan sayısına oranı %32,6'dır. İmalat sanayisinin işletme sayısı ticaret sektörünün üçte biri kadar olmasına rağmen, istihdamdaki payı ticaret sektörüyle hemen hemen aynıdır (Kobi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2006:3) .

**Tablo 6: Türkiye'deki İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

Sektörler	İşyeri Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%
Ticaret	794.715	46.19	2.048.264	32.38
İmalat	246.899	14.35	2.042.815	32.31
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	244.490	14.21	500.104	7.91
Otel ve Lokantalar	163.112	9.48	526.845	8.33
Diğer Hizmet Faaliyetleri	90.919	5.28	213.400	3.37
Gayri Menkul, Kiralama, ve İş Faaliyetleri	90.473	5.26	325.697	5.15
İnşaat	35.702	2.07	229.400	3.63
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	31.546	1.83	99.966	1.58
Eğitim Hizmetleri	5.692	0.33	76.435	1.21
Madencilik ve Taşocakçılığı	1.809	0.11	80.341	1.27
Elektrik, Gaz, Su Dağıtımı	1.703	0.10	57.591	0.91
<b>Toplam</b>	<b>1.720.598</b>	<b>100</b>	<b>8.324.036</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** TÜİK (10.03.2006) .

İmalat sanayi işletmelerinin ölçeksel dağılımı ise aşağıda Tablo 7’de verilmiş olup, imalat sanayi işletmelerinin % 90’a yakını, sadece işletme sahibinin çalıştığı veya 1–9 işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerdir. 100–150, 151–250 ve 250 + çalışan aralıklarının her birinde işletme sayısı 1.000’den daha azdır (a.g.e.,2006:4) .

**Tablo 7: İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı**

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	%
Sadece İşletme Sahibi	1.509	0.61
1-9	220.030	89.12
10-49	20.325	8.24
50-99	2.453	0.99
100-150	946	0.38
151-250	719	0.29
250 +	917	0.37
<b>Toplam</b>	<b>246.899</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** TÜİK (10.03.2006) .

AB mevzuatına uyum çalışmaları kapsamında, Bakanlar Kurulu’nca kabul edilerek 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 2005/9617 sayılı karar eki, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre işletme tanımları Tablo 8’de verilmiştir. Çalışan sayısı esas alındığında, GSİS sonuçlarına göre, ülkemizde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin % 99,63’ü KOBİ ölçeğindedir. KOBİ tanımı tüm kurum ve kuruluşlar için, tek bir tanım getirirken, daha önce sadece çalışan sayısı esas alınırken mali bilânço değeri, yıllık net satış hâsılatı, aidiyet gibi kriterler de bir işletmenin tanımlanmasında dikkate alınmaya başlamıştır. Ayrıca, işletmenin ölçeğine üç yıllık bir dönemdeki veriler dikkate alınarak karar verilecektir (a.g.e.,2006:4-5) .



**Tablo 8: Özel İhtisas Komisyonu Tanımına Göre KOBİ Tanımı**

Çalışan Sayısı	Ölçek	Mali Bilanço Değeri (YTL)
0-9	Mikro	1.000.000
10-49	Küçük	5.000.000
50-249	Orta	25.000.000
250 ve üstü	Büyük	25.000.000 üstü

**Kaynak:** KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2006).

Yukarıda KOBİ'lerle ilgili olarak ele alınmış olan istatistiki veriler analiz edildiği zaman, KOBİ'lerin hem işletme sayısı hem de toplam istihdama yaptıkları katkı açısından çok önemli bir yere sahip oldukları söylenebilir (KOSGEB, 2005) .

Buradan hareketle yapılacak özelleştirme çalışmaları ve işsizliği önlemeye yönelik çalışmalarda ve aynı zamanda rekabetçi işgücü piyasasının oluşturulmasına yönelik çalışmalarda, çağın gereklerine ve Türkiye'nin imkânlarına göre iyi hazırlanmış KOBİ geliştirme politikalarının uygulamaya konulması zorunludur. Bu amaçla öncelikle girişimcilerin teşvik edilerek yaratıcı fikirlerin beslenip gelişmesine zemin hazırlayacak rekabetçi bir ortam hazırlanmalı ve finansman imkânları en iyi şekilde kullanılmalıdır-ki 21.yüzyıl içerisinde KOBİ'lerin sistemdeki rollerinin artacağı düşünüldüğünde bunun önem derecesi daha da artmaktadır (Kobi Özel İhtisas Komisyonu Raporu,2006) .

### **1.6.2. AB ve Diğer Ülkelerde KOBİ Temel Göstergeleri**

KOBİ'ler OECD ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin % 95'inden fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca, dünya ekonomilerinin pek çoğunda KOBİ'ler özel sektör istihdamının üçte ikisini sağlayarak, temel iş yaratan kesimi oluşturmaktadırlar. Son yıllarda, KOBİ sayısındaki artışın büyük ölçekli işletme sayısındaki artıştan daha fazla olduğu bilinmektedir.

İmalat sanayi işletmelerinin sayısı ve istihdamdaki payı açısından ölçeksel dağılımı ülke bazında aşağıda Tablo 9'da ele alınmıştır. Pek çok ülkede mikro ölçekli işletmelerin sayısal oranı yaklaşık % 80 iken, İrlanda'da % 40, Almanya'da % 60 seviyesindedir. 250 + işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerin sayısal oranı %2 civarında iken istihdamdaki payı % 40 seviyesindedir.

İşletme sayısı ve istihdam oranının ölçeksel dağılımı, ülkelere göre değişiklikler göstermektedir. Ülkelerin çoğunda 1–9 işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerin sayısal oranı %70-%80 aralığında değişirken, ülkemizde bu oran %89,73 ve istihdamdaki payları %27,6'dır. Mikro ölçekli işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında gelişmiş ülkelerde orta ve ileri düzey teknoloji kullanan işletmelerin ağırlıkta olduğu, ülkemizde ise orta düzey ve eski teknoloji kullanan işletmelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (a.g.e.,2006:12) .

**Tablo 9: Farklı Ülkelerdeki İmalat Sanayindeki İşletmelerin ve İstihdamın Ölçeksel Dağılımı**

Ülkeler	1–9 Çalışan		10–49 Çalışan		50–249 Çalışan		250 + Çalışan	
	İşletme Sayısı (%)	İstihdam (%)	İşletme Sayısı (%)	İstihdam (%)	İşletme Sayısı (%)	İstihdam (%)	İşletme Sayısı (%)	İstihdam (%)
Türkiye	89.73	27.6	8.24	20.9	1.66	34.9	0.37	30.5
Avustralya	72.6	14.1	21.8	20.5	4.1	17.8	1.5	47.7
Avusturya	71.0	10.3	21.8	18.9	5.5	26.9	1.6	43.8
Belçika	79.4	11.6	15.5	18.9	4.1	23.8	1.0	45.8
Danimarka	71.4	7.4	21.1	18.9	6.0	26.3	1.5	47.4
Fransa	81.6	12.0	14.0	19.0	3.4	22.3	0.9	46.7
Almanya	62.1	6.7	27.3	14.5	8.4	23.7	2.2	55.1
Yunanistan	...	...	79.4	26.6	17.1	34.0	3.5	39.5
Macaristan	87.2	16.1	9.4	16.5	2.7	23.2	0.8	44.2
İtalya	83.4	25.5	14.4	31.0	1.9	20.8	0.3	22.8
Japonya	50.9	10.8	39.2	28.4	8.5	29.9	1.4	30.9
Kore	88.6	42.9	8.3	20.7	2.9	23.2	0.2	13.3
Hollanda	74.7	9.9	18.9	23.3	5.2	30.6	1.2	36.2
Polonya	89.7	19.4	6.5	12.8	3.0	27.9	0.8	39.9
Portekiz	78.9	18.9	16.7	28.1	3.9	29.3	0.5	23.7
İspanya	78.4	19.2	18.4	31.9	2.8	22.6	0.5	26.2
İsveç	85.4	11.1	10.8	15.2	3.0	20.7	0.8	53.0
İngiltere	71.7	10.1	21.0	18.8	5.9	25.8	1.5	45.3

**Kaynak:** OECD Science (2005) .

Yukarıdaki tabloda Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde istihdam yaratma ve ülke ekonomisinin gelişimine ne denli önemli katkı

sağladıkları açıkça görülmektedir. Ülkemizde tüm kesimler tarafından KOBİ'lerin mevcut sorunların varlığının bilinmesine rağmen bu sorunların çözümüne yönelik olarak gerekli olan hızlı adımlar atılamamaktadır. Şayet bu tür adımların atılması durumunda, KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisinde üslendikleri lokomotif görevi tam manada ortaya çıkacak ve ülkemiz açısından hızlı gelişimin öncüsü olacaklardır.

Bu sebepten ötürü çalışmanın bir sonraki kısmında, KOBİ'lerin öncelikli olarak mevcut sorunları ele alındıktan sonra bu sorunların nasıl ve hangi araçlarla çözüleceğine yönelik olarak önerilerde bulunulacaktır.

### **1.7. Türkiye'de KOBİ'lerin Yapısal Sorunları ve Sorunlarına Çözüm Önerileri**

Çabuk ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmak gibi avantajları bulunan KOBİ'ler, yeni yatırımlar için gerekebilecek parasal kaynaklara ulaşamama, nitelikli işgücü istihdam edememe ve çağdaş işletmecilik için gerekli bilgi kaynaklarından yararlanamama gibi önemli sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadırlar (Gök, 2004) .

KOBİ'lerin yaşadığı sorunların ana başlıkları; çağdaş işletmecilik fonksiyonları sınıflamasında yer alan örgütlenme ve yönetim, tedarik, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, muhasebe yönetimi, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, teşvik mevzuatı, ihracat, işyeri tespit ve temini ile finansman yönetimi ile ilgili sorunlardır. Kanaatimizce KOBİ'lerin günümüzde mevcut sorunların oluşmasındaki temel sebep ise **kurumsallaşamamalarından** kaynaklanmaktadır. Bu husus araştırmanın ikinci bölümünde detaylı olarak analiz edileceğinden bu kısımda ele alınmayacaktır.

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak KOBİ'lerin içerisinde bulunduğu mevcut sorunlar tespit edildikten sonra, bu sorunların nasıl çözülebileceği üzerinde kısaca durulacaktır.

#### **1.7.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Yapısal Sorunları**

**1- Örgütlenme ve yönetim sorunu:** KOBİ'lerde planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistikî metotlara değil de sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır (Alpugan, 1994:160) . Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyeti bir arada elinde tutan işletme sahipleri yok denecek kadar azdır. İş kurabilmek

için sermaye sahipliğinin tek şart olması gibi ortaya çıkmış yanlış bir toplumsal yargı da bulunmaktadır.

**2- Hammadde tedariki sorunu:** KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi, büyük işletmelere göre daha düşük bir seviyede kalmasından ötürü, malzeme alırken sipariş miktarlarında bu hususu dikkate alarak sipariş vermek zorundadırlar. Bunun sonucunda da az fiyat indirimi (iskonto) sağlayabilmekte bu da birim mamul maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontolardan daha fazla faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır (a.g.e.,1994:160) .

**3- Üretim yönetimi ile ilgili sorunlar:** KOBİ'lerde üretim ile ilgili sorunların başında tam kapasite ile çalışmama gelmektedir. Bunun temel nedeni ise iç talep yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Oktav ve diğ.,1990:24–25) .

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorunda teknolojiden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerde kaynak ve bilgi yetersizliğinden doğan ve bu nedenle piyasanın teknolojik gelişmelerinin istenen ölçüde izlenememesi sonucu, uyum önlemleri zamanında alınamamakta ve teknolojik ilerlemelere ayak uyduramamaktadır (Turan ve Gökalp, 1993:8) .

**4- Pazarlama sorunu:** KOBİ yöneticilerinin ve sahiplerinin mesleki ve teknik bilgi konusunda, çoğu zaman yeterli bir düzeyde olmadıkları kadar, pazarlama konusunda da eksik oldukları görülmektedir (Uludağ ve Serin, 1991:23) .

İşletme sahiplerinin halen geleneksel anlayışla pazarlamayı satış kavramıyla eş anlamlı olarak kullanmaları önemli bir sorunun kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer işletmelerle de ortak hareket edemediklerinden, yeterli güce de sahip değildirler. Hâlbuki modern pazar kavramı her şeyin pazar ile başladığını kabul etmektedir. Bu açıdan da pazar anlayışı ve pazar araştırması KOBİ'ler için büyük bir öneme sahiptir.

**5- Muhasebe yönetimi ile ilgili sorunlar:** Özellikle küçük işletmeler de, muhasebe kayıtları sadece bir yükümlülük olarak algılanmaktadır. Buradaki muhasebe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansman yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu pek fazla düşünülmemektedir. Diğer yandan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin maliyet muhasebesine gereken önemi vermedikleri için, müşteriye

verdikleri fiyatlar, çoğu kez olması gereken düzeyde olmamaktadır. Bu nedenle söz konusu firmalar, bu yüzden büyük zararlara uğrayabilmektedir (Bağrıaçık, 1989:24) .

**6- İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sorunlar:** KOBİ'leri insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulamama, bulsa dahi bu tür kalifiye elemanları gerek maddi sebeplerden ötürü gerekse kariyer açısından uzun süre bünyelerinde barındıramama sorunu söz konusudur. Diğer bir sorun ise çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur.

**7- Halkla İlişkiler ile ilgili sorunlar:** Büyük ölçekli işletmelerde planlı çabalar şeklinde örgütlenebilen halkla ilişkiler işlevi, küçük işletmelerde beklenen doğrultuda uygulama göremeyebilmektedir. Bu işlev genelde büyüme tutkusu içinde olan orta ölçekli işletmelerde kabul görebilmektedir.

**8- Teşvik Mevzuatı ile ilgili Sorunlar:** KOBİ'lere yönelik olarak sağlanan yardım ve teşviklerde de sorunun olmasından dolayı KOBİ'ler kendilerinden beklenen atılımı yapamamaktadır.

**9- İhracat ile ilgili Sorunlar:** İhracata yönelmiş firmaların ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında, kalite kontrolü ve standardizasyonu sağlayamamaları gelmektedir. Diğer yandan fiyat maliyet ilişkisini doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır (Akgemci ve Çelik, 1998:90) .

#### **10- Finansman Sorunu:**

- Bankalar KOBİ'lere kredi vermek istememektedirler. Bunun arkasında “batık kredi” düşüncesinin yer etmiş olmasıdır.
- Gayrimenkulün ipotek olarak gösterilmesi sorunudur. Gayrimenkulü olmayanlar ise var olan makineleri ipotek ettirebilseler de bu da yeterli olmayabilir.
- Değişik finansman kaynaklarına yönelmemeleri (Leasing, Factoring) gibi sebepler (Alp, 1993:32-33) .

Ülkemizde toplam kredi pastasından yüzde 3 gibi KOBİ'lere komik bir pay düşmektedir. Bu oran Almanya'da yüzde 35, Japonya'da yüzde 50, A.B.D'de ise yüzde 42,7 KOBİ'lere kredi olarak verilmektedir.

### **1.7.2. KOBİ'lerin Yapısal Sorunlarına Çözüm Önerileri**

KOBİ'lerin yukarıda ele alınmış olan 10 temel sorunu kanaatimizce aşağıda kısaca ele alınacak olan argümanlarla çözümlenmek mümkündür;

**1-** Örgütlenme ve yönetim sorununun aşılmasında yönetim biçimi ve liderlik önemlidir. Her örgütün koordineli bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim fonksiyonu da yönetici tarafından yerine getirilmelidir. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de büyük ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının da gerçekleşmesine yardımcı olacaktır (Akgemci ve Çelik, 1998:76) .

Bununla birlikte şirketlerinin büyüme süreci içerisinde profesyonel yöneticilerin şirket bünyesine dahil edilmesi ve bunların bağımsız bir şekilde, şirketin yönetiminde rol almaları yönetim sorununun çözümündeki diğer bir yoldur (Magretta, 1998:117) .

**2-** Ham madde tedariki sorununun aşılmasında KOBİ'lerin, ithal edecekleri hammaddeler konusunda fiyat, kalite, teknik özellikler v.b. yönünden zamanında ve ekonomik biçimde aydınlatacak merkezi destek hizmetleri veren kuruluşlar kurulmalı ve bu kuruluşlar KOBİ'leri desteklenmelidir.

Aynı şekilde KOBİ'lere hammadde sağlayan KİT'lerinde bu işletmelere belirli öncelikler tanımaları gerekmekte ve KOBİ'lerin de benzerleri ile ortaklaşa örgütlenmelere gitmesi yoluyla, özellikle hammadde alımlarının toplu yapılmasıyla maliyet azaltılması sağlanabilir (Durukan, 1996:3) .

**3-** Üretim yönetimi sorununun aşılmasına yönelik olarak, iç ve dış pazarın ferahlaması, yani talep yaratılabilmesi için ilgili kamu kuruluşları ve mesleki kuruluşlar, aktif rol oynamalı ve üzerlerine düşen görevleri fazlasıyla yapmalıdırlar (Oktav, 1990:24–25) .

Günümüzde hızlı bir teknolojik değişimin yaşandığı bir dönemde, KOBİ'lerin teknoloji politikasında bu kritik noktayı aşacak şekilde yapılacak düzenlemelerle, büyük firmalar için geliştirilmiş teorik teknik bilgilerin yararlanılabileceği bir duruma dönüştürülmesi gerekmektedir. Aynı zamanda KOBİ'lerin böyle bir hızlı dönüşümde AR-GE faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırmaları ve bazı alanlarda diğer işletmelerle ortak

AR-GE çalışmalarında bulunabilecek organizasyonların kurulması gerçekleştirilmelidir (a.g.e.,1990:25) .

**4-** Pazarlama sorununu aşılabilmesi için KOBİ'lerin ilk olarak dikkatlerini pazar üzerinde yoğunlaştırmaları önem kazanmaktadır (Oktay, 1990) . Rekabete atılacak oldukları muhtelif pazarların, analizlerinin profesyonel şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde, plansız yapılan yatırımların, kendilerini çok zor duruma düşüreceğini önceden tahmin etmeleri gerekmektedir.

**5-** Muhasebe işlemlerinden doğan sorunun aşılabilmesi için bilgi işlem teknolojilerinin orta büyüklükteki işletmelerin hepsinde kabul görmesi gerekmektedir. Bu sistemin uygulanabilmesi için gerekli teknik bilgiye sahip elemanların da istihdam edilmesi gerekmektedir (Akgemci ve Çelik,1998:84) .

**6-** İnsan Kaynakları Yönetim sorununun aşılabilmesi için; eğitim düzeyi ve personelin eğitimi de önemlidir. Personel eğitimi, iş görenlerin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ve dolayısıyla geliştirilmesine yönelik sistemli uygulamalar bütünüdür. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmasında gerek işletme ve gerekse çalışanların karşılıklı yararları bulunmaktadır.

**7-** Halkla ilişkiler ile ilgili sorunun aşılabilmesi için küçük işletmelerin sahip oldukları çevreye veya sahiplerinin karizmalarına güvenmek yerine, ayrı bir bütçe ve ekip çalışması gerekmektedir ki bu da küçük işletmeler için oldukça meşakkatli bir süreçtir. Fakat bu sürecin, işletmenin büyüme sürecine paralel bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

**8-** Teşvik sorununun aşılabilmesi için, teşvik mevzuatı KOBİ'lerin anlayabileceği kadar açık ve net olmalıdır. Teşvikler, zamanında verilmeli ve istihdamı özendirici nitelikte olmalıdır. Teşvikler, KOBİ'lerin uluslararası alanda rekabet etmelerini sağlayacak şekilde uygulamaya konulmalı ve sık sık değişiklikler yapılmamalıdır.

**9-** İhracata ilişkin sorunların aşılabilmesinin en önemli yolu dış ticaret şirketlerinin yaygınlaştırılması ve çok iyi pazarlama organizasyonunun oluşturulmasıdır. Hedef pazarlarının istatistikî stratejiler neticesinde belirlenmesi ve çalışmaların bu yönde yoğunlaştırılması gerekmektedir.

**10-** KOBİ'ler de finansmanın birincil sorun olmadığına öncelikle KOBİ sahiplerinin, yöneticilerinin inanması gerekmektedir. Bu sorunun çözümü için (leasing) kredilendirme konusunda gayrimenkuller haricinde menkul varlıklarda dikkate alınmalıdır (a.g.e.,1998:84) .

Yukarıda KOBİ'lerin mevcut temel sorunlarına çözüm önerileri ortaya koyulmaya çalışıldı. Fakat şu bilinmelidir-ki, KOBİ'lerin gerek kendi bünyelerinden kaynaklanan gerekse buldukları ülke koşulları ve çevrelerinden kaynaklanan birçok sorunu bulunmaktadır. Bu sorunlarında değişik dönemlerde, farklı yönetici ve düşünürler tarafından ortaya koyulmuş olan farklı çözüm yolları söz konusudur.

Her ne sebeple olursa olsun, KOBİ olarak tabir edilen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin etkin bir büyüme yapısına kavuşabilmeleri, bir yönetim anlayışı ve felsefesine sahip olabilmeleri için, çalışmanın temel konusu olan ve bir sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacak olan “**Kurumsallaşma Anlayışını**” etkin bir şekilde anlamaları ve sahip oldukları yapıya bu yönetim anlayışını kombine etmeleri gerekmektedir.

**Özetle, çalışmanın bu bölümde;** Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin kavramsal çerçevesine yönelik olarak; KOBİ'lerin tarihi gelişim süreci, tanımı, sınıflandırılmasında kullanılan nitel ve nicel özellikler, diğer ülkelerde ve ülkemizde yapılan farklı KOBİ sınıflandırmaları, KOBİ tanımının gerekliliği, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sistem içerisindeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin mevcut durumu ve geleceği, KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajları ile KOBİ'lerin mevcut sorunları ve sorunların çözüm önerileri üzerinde durulmuştur.



## **BÖLÜM 2: KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir. Dünya'da 1960'lı yıllarda yoğun bir biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir (Karpuzoğlu, 2004) . Bu çerçevede, şirketleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedenleri; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır.

Yukarıda ele alınan değerlendirme farklı bir açıdan irdelendiğinde, günümüzdeki işletmecilik anlayışının ulaştığı son nokta; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, araştıran ve kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, finansal kaynaklarını rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır (Allred ve Russels,1997:33).

Yukarıda belirtilen söz konusu işletmecilik anlayışının düzeyi ise, işletmelerin “**kurumsallaşma düzeyi**” ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve oturmuş olan bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekle getirerek, kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine özgü kurumsal bir kimlik yaratırlar (Karpuzoğlu, 2004:71).

Bu açıdan değerlendirildiğinde günümüzde tüm firmalar için önem teşkil etmekte olan ve firmaların gelecekteki yol haritalarını tayin eden “**Kurumsallaşma olgusunun**” tüm boyutlarıyla incelenmesi önem taşımaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde; Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki (KOBİ) Kurumsallaşma başlığı çerçevesinde yapılan çalışmanın temel kriteri olan

Kurumsallaşma kavramı ve süreci hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Bu çerçevede öncelikli olarak kurumsallaşma kavramı ve süreci, kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsallaşma öğeleri ve kurumsallaşma sürecinin Türkiye’de oluşum süreci ele alınacaktır. Ayrıca büyümeyle kurumsallaşma arasındaki ilişki ve büyümekte olan KOBİ’lerin etkin bir kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken yol haritası tavsiye niteliğinde ele alınacaktır. Son olarak da, kurumsallaşma sürecine ilişkin eleştirilere yer verilecektir.

## **2.1. Genel Hatlarıyla Kurumsallaşma**

Geçmişte önemli olan ve günümüze kadar uzanan güçlü lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, ileri görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayışını ve becerilerini temel alan işletme yönetimi anlayışı, günümüzde önemini büyük bir ölçüde yitirmiştir (Müslümov, 2002) .

Günümüzde yönetim literatürünün ağırlık noktasının liderlikten, “**kurumsal yönetim anlayışına**” doğru kayması bu durumun en somut delili olarak düşünülebilir.

Genel olarak kurumsallaşma; firmaların belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmaların mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler (Sağlam, 2007) . Diğer bir deyişle, bu kavramlar yöneticilerin kişilik ve karalarından etkilenmeyen onlardan bağımsız olan kavramlardır.

Bu kavramlar vizyon, misyon, politika, ilke ve değerlerdir. Dolayısıyla kurumsallaşma hedefi güden firmaların vizyonunun, idealist firma amaçlarının, çalışanların ve yöneticileri birbiriyle bağlayan ilke ve değerlerin saptanmış olması gerekli olan ön şarttır.

Bu noktada misyon, vizyon, politika, ilke ve değerler kavramlarının kısaca açıklanmasında fayda görüyoruz. Vizyon, örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecek ile ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve iletme kapasitesidir. Misyon ise, ne olduğunuzun, kim olduğunuzun, ne için var olduğumuzu arama çabasıdır (Dalay, 2002:460) .

Politika, firmanın faaliyetlerini yürütürken izlediği yol ve yöntemlerdir. Başka bir anlamda firmanın yönetim tarzıdır. İlke ve değerler ise, firmaların faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramlardır. Bunlar vizyon ve misyona göre daha somut ve açık, doğrudan uygulanabilir kavramlardır (Sağlam, 2007) .

Yukarıda ifade edilmiş olan unsurlar kurumsallaşmaya yol gösterici ve kurumsallaşmayı olumlu veya olumsuz yönde yönlendirebilecek olan üstün kavramlardır. Açıklanan kavramların amacına uygun şekilde belirlenmesi, firmadaki sistemler ve işleyiş kurallarına canlılık kazandıracak firmaların belli bir sistem çerçevesinde yönetilmelerine olanak tanıyacaktır.

Başka bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, bir yönetim anlayışı olan **Kurumsallaşma** “Sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin uygulanmasıdır” (Hodgetts ve Kuratko, 1995) . Bu açıdan ele alındığında kurumsallaşma; başarının sürdürülebilirliği için gerekli yöntemlerin uygulanmasıdır. İşletme yönetimi için bu denli önemli olan değişim, KOBİ olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok büyük bir önem taşımaktadır.

### **2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı**

Giriş kısmında kısaca değinildiği gibi, kurumsallaşma kavramı tüm firmalar için önem teşkil eden çok fonksiyonlu bir yönetim anlayışıdır. KOBİ kavramında olduğu gibi Kurumsallaşma kavramının da temel prensipleri belli olmak kaydıyla, farklı kesimler ve/veya kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Araştırmanın bu kısmında bu tanımlamalardan bazıları ele alınacak ve yorumlanmaya çalışılacaktır.

Değişimlerin sürekli ve giderek ivme kazanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişim alanlarının giderek genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar (Karpuzoğlu, 2004:71) .

Bazı işletmeler geçmiş dönemlerde elde etmiş oldukları başarılarına ulaşmak için, kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşmektedirler. Fakat günümüzde değişim hızı artmış ve firmalar bu ortamda avantaj sağlayabilmek için yeni arayışlara girmek durumunda ve/veya zorunluluğunda kalmışlardır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, firmalara avantaj kazandırabilecek olan kurumsallaşma kavramı; örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınabilecek bir olgudur. Kurumsallaşma kavramı çevresel açıdan ele alındığında, “çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” şeklinde ifade edilebilir (March, 1996:278-279) .

Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir. Bunlar;

- Organizasyonlar çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Organizasyonlar bu değişimi öğrenirler,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler (a.g.e. 1996:279) .

Yukarıdaki tanımlamadan anlaşılacağı gibi kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Doğaner, 2007) .

Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında kurumsallaşmış olan şirketler çevreleriyle tam manada bir bütünlük oluşturmuşlardır.

March'ın değişimle kurumsallaşma arasında kurmuş olduğu ilişkiyi, farklı bir bakış açısıyla ele alan Jon Katzenbach kurumsallaşmayı değişimle açıklamaya çalışmaktadır. Jon'a göre; zaman içerisinde farklı değişimler oluşacak ve bu değişim sürecinde gerek girişimci gerekse firmalar farklı strateji ve politikalar geliştireceklerdir. Firmaların mevcut değişime öncelikli olarak hazırlıklı olmaları, onları kabullenmeleri ve değişime

etkin şekilde yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu sürecin firmada benimsenmesi ve kabul edilmesi durumunda, sürecin sonunda değişim neticesinde kurumsal bir yönetimin var olabileceğini ifade etmektedir (Katzenbach, 1992:310) .

Kurumsallaşmayla ilgili olarak farklı bir tanımlama verilecek olursa kurumsallaşma “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir” (Selznick, 1996:271) .

Görüleceği üzere bu tanımlamada ağırlıklı olan noktalar;

- İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olması,
- Sosyal ihtiyaçlarla uyumdur.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran farklı bir kurumsallaşma tanımı ele alındığında kurumsallaşma “bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.” şeklinde ifade edilebilir (Ertaş, 1996:4) .

Türk Sanayici ve iş adamları Derneğine göre (TÜSIAD) kurumsal yönetim; eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda işletmelerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın başarısını araştırma sürecidir (Özilhan, 2002b) . Türk işletmelerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmelerinin, yabancı kuruluşların Türkiye’deki yatırımlarının önünün açılmasının, Avrupa Birliği’ne girmeye hazırlanan ülkemizin Avrupalı işletmeler karşısında rekabet gücü elde edebilmesinin ancak geleneksel ahbap-çavuş yönetim anlayışının terk edilerek, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanacağı açıktır.

Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü (OECD) tarafından yapılan tanımda ise, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu yönetim yapısı, yönetim kurulu üyeleri, müdürler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi işletme üyeleri arasındaki hakları, sorumlulukları, kurumsal ilişkiler hakkında karar almak için kurulları ve prosedürleri belirler (Paton, 2002) .

Yukarıda kurumsallaşma kavramının ne olduğu konusunda bilgi verilmeye çalışıldı. Fakat kurumsallaşmanın sınırlarının iyi tespit edilebilmesi için, kurumsallaşmanın ne anlama gelmediğinin de ifade edilmesi önem arz etmektedir.

Günümüzde kurumsallaşma dendiğinde sadece prosedürleşme ve bürokrasi anlaşılmaktadır. Bürokrasi ise kamu kuruluşlarındaki abartılı dökümantasyonu ifade etmektedir. Fakat bunlar sistem ve prosedürler kurumsallaşma kavramının sadece bir parçasıdır. Vizyon, misyon, ve değerler kurumsallaşma kavramının manevi yönünü oluştururken, sistem ve prosedürler maddi yönünü oluşturmaktadır. Kurumsallaşma maddi ve manevi yönü ile bir bütündür. Böylece bazı firmaların ISO 9000 çalışmaları ile sistem ve prosedürlerini oluşturdukları halde neden hala kurumsallaşamadıkları da anlaşılmış olmaktadır (Sağlam, 2007) .

Yukarıda ele alınan hususun doğruluğu kabul edilmekle beraber, günümüzde KOBİ'ler kurumsallaşmaya ilk adımı ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile atmaktadırlar. Gerçektende etkin bir şekilde yapılandırılmış ve uygulamaya geçirilmiş olan başarılı bir kalite yönetim sisteminin gelecek yıllarda etkili bir kurumsallaşmaya zemin hazırlayacağı açıktır (Erdemir, 2007) .

Kurumsallaşma kavramıyla ilgili diğer bir yanlış anlaşılma ise; kurumsallaşma denildiğinde genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmaları anlaşılmaktadır, fakat gerçekte bu yanlış bir anlayıştır. Çünkü kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değil, tam tersine patronların işin başında olması ve profesyonel yöneticiler ve çalışanlarla birlikte etkin bir çalışma sisteminin kurulmasıdır (Ural, 2004) .

Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek ve ayrıca yapılan çalışmada temel alınacak olan kurumsallaşma kavramını tanımlamak gerekirse, **kurumsallaşma** “kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi” açıklamaktadır (Karpuzoğlu, 2004; Baykal, 2004) . Başka bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş çevre uyumu ön

plana çıkmaktadır. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.

### **2.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Doğuşu ve Gelişimi**

Kurumsallaşma olgusunun KOBİ olarak tabir edilen küçük ve orta ölçekli işletmeler için öneminin daha etkin bir şekilde anlaşılabilmesi için, kurumsal yönetim anlayışının doğuşunu gerekli kılan ve kurumsallaşmanın ortaya çıkmasında etken rol oynayan büyüme olgusu hakkında bilgi vermekte fayda vardır. Bu amaçla, çalışmanın bu kısmında kurumsallaşma olgusu, KOBİ'lerin gelişim süreci (küçük bir işletmeden daha büyük çaplı bir işletmeye) ve yönetim yapısı içersinde (biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı) ortaya çıkan değişimler dikkate alınarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Kanaatimizce öncelikli olarak şu noktanın belirtilmesinde fayda vardır. Kurumsallaşma hiçte sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Kurumsallaşma uzun yıllar sürecek olan çalışmaların neticesinde oluşturulabilecek olan bir kavramdır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın büyümesine kapılan bazı firmalar, bir an önce kurumsallaşma sevdasına bürünmekte ve kurumsallaşmanın kendilerine sağlayacak olduğu avantajlardan faydalanmak istemektedirler. Fakat daha öncede belirtildiği gibi, kurumsallaşma bir anlık bir süreç olmayıp, uzun yıllar neticesinde oluşturulabilecek olan bir sistemdir (Baykal, 2004) .

#### **2.1.2.1. İşletmenin Kuruluş Dönemi**

Bir miktar sermayesi olan ve bağımsız çalışmayı arzulayan veya zihninde bir iş planı bulunan ve bu planı risk sermayesi gibi kuruluşlardan destek alarak uygulamaya aktaran kişiler, öncelikle bir şirket olarak yerel pazarlara girerler. Bu işletmelerin kurucuları, aynı zamanda hem sermayedar hem de yönetici konumundadır. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınır. İşletmelerin yönetiminde büyük ölçüde ailelerinde etkisi vardır. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden veya tanıdıklardan oluşmaktadır. Çalışanlar arasında usta-çırak şeklinde bir etkileşim söz konusudur. Bilgi ve beceri babadan oğla geçmektedir (Atılğan, 2003).

İşletme kurulduğu bu ilk dönem içersinde, henüz formel bir yapıya dönüşmemiş, biçimsel olmayan bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmede henüz yazılı prosedürler mevcut değildir. Temel olarak bu niteliklere sahip olan küçük işletmelerde kurumsal yönetim

mekanizmasına, ilk kuruluş dönemi içerisinde gereksinim duyulmaz. Bunun temel sebebi ise bu firmaların küçük olmalarından kaynaklanan nedenlerden ötürü, bu firmalarda kurumsallaşma kavramının bilinmemesi veya uygulanma gereksiniminin duyulmamasıdır. Küçük işletmelerde bu dönemlerde kurumsallaşma anlamında uygulanan ilk uygulamalardan biri kalite sistemlerinin firma bünyesinde oluşumunun planlanmasıdır.

### **2.1.2.2. İşletmenin Büyüme Dönemi**

Küçük işletmelerin süreç içerisinde büyümeleri ve gelişmeye başlamaları ile birlikte, bu işletmeler KOBİ olarak tabir edilen orta ölçekli işletmeler haline dönüşmekte ve bununla birlikte işletmelerin faaliyet kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. KOBİ'ler açısından büyüme bir değişim süreci olup yönetilmesi işletmenin geleceği açısından kritik bir özellik gösterir. Günümüzde artan rekabet ortamında sağlıklı bir büyüme sürecinin elde edilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin tepe yönetimlerinin, en önemli sorumlulukları arasındadır. Büyümeyle gelen yeni ve karmaşık örgütsel yapıyı yönetmek yöneticiler için oldukça zor bir görev olmaktadır. Bu nedenle büyüme olgusunu anlamak ve sağlıklı bir büyüme sürecinin koşullarını belirlemek günümüzde özellikle de KOBİ'ler için büyük bir öneme sahiptir (Karpuzoğlu, 2004; Baykal, 2004:9) .

Büyüme tatbiki bir başarının sonucudur. Fakat plansız ve programsız bir büyüme sonuç itibariyle hantal bir yapının oluşmasına sebep olabilir ve uzun dönemde olumsuz gelişmelere zemin hazırlayabilir (Cardozo ve diğ.,1995:8) . Bu açıdan öncelikli olarak Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin nasıl büyüdüklerinin kısaca açıklanmasında fayda vardır.

KOBİ'lerde büyüme süreci bir döngü neticesinde oluşmaktadır. İşletmelerde büyüme bir iş düşüncesinin ya da vizyonun ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Sonraki adımda vizyonu yaşama geçirmek için kaynaklar bir araya getirilir. Kaynaklar finansal, fiziksel, beşeri, nitelikte olabilir. Kaynaklar bir araya getirildikçe, henüz çok yeni olan işletme, kendisine uygun pazar boşluklarına yerleşmek için bir araştırma ve keşfetme dönemine girer. İşletme pazara bir kez yerleştiğinde genişlemeye başlar. Genişleme, belirli bir ürün ya da hizmetin müşteriye ilk kez satılmasıyla ölçülmeye başlanır. Aynı müşteri grubuna yapılan ek satışlar genişlemeyi temsil eder. Müşteri, ürün ya da hizmetler ilk



halinden uzaklaşmaya başladığında değişiklik yaparak genişleme süreci başlamış olur. Yeni müşteri gruplarının, modellerin, ürünlerin ve ürün hatlarının eklenmesi çeşitlendirme-artırma anlamına gelir. Yineleme, çeşitlendirme gibi süreçler yalnızca ürün ve pazarın büyümesini değil içsel büyümeyi de tanımlamaktadır (a.g.e.,1995:9-11).

Büyümeyle birlikte bir yandan KOBİ'lerin örgüt yapısında önemli değişimler yaşanırken, söz gelişi, kurucunun gerekli olan her işlevi yerine getirdiği basit yapıdan daha biçimsel, yönetim basamaklarının ve bürokrasinin arttığı bir yapıya geçiş diğer yandan yeni koşullara uyum sağlamak için aile üyesi ve profesyonel yöneticilerin yönetim tarzlarında bir takım değişimler olur. Büyümeyle birlikte artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi vb. konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler (Magretta, 1998:117) . Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, biçimsel olmayan yönetim anlayışıyla değil, profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanır.

Küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci içerisinde, profesyonel yönetime geçiş süresi zor bir şekilde işler. İşletmenin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden, akrabalarından veya tanıdıklardan sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda işletmeye dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. İşletmeyi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, işletmeyi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. İşletmenin tüm yönleriyle ilgili deneyim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır (Hatten, 1997:347) . Yukarıda da değinildiği gibi kurumsallaşma organizasyonun kişilerden bağımsız olarak saptanmış amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruması sürecini anlıyoruz. Günümüzde ülkemizdeki firmaların genel yapısı kurumsallaşma kavramından oldukça uzaktır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgüt yapısında profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran bir takım unsurlar vardır. Bu noktanın araştırmanın birinci bölümünde açıklanmasına rağmen burada kısaca değinilmesinde fayda vardır.

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılamadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma süreci,
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiye aşırı bağlı olma,
- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitiminin yetersiz olması,
- İşletmeye egemen olan baba-erkil yapı gösterilebilir (a.g.e.,1997:347) .

Yukarıda sayılan temel sebeplerden ötürü küçük işletme yöneticilerin özellikle karar alma sürecinde aşırı tutucu olmaları, bu tip işletmelerin en büyük handikabını oluşturmaktadır. Bu sebepten ötürü özellikle de Büyümekte olan KOBİ'lerin yoğun rekabet şartları içersinde yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla; yeni stratejiler geliştirmeleri ve bunları uygulamaya koymaları gerekmektedir. Bu stratejilerden en önemlisi ise **kurumsallaşmadır**. KOBİ'lerin sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi ve etkin bir örgütsel yapıya ulaşabilmeleri için Kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Yukarıda ele alınan bilgiler çerçevesinde uzun dönemde kalıcı olmak isteyen firmaların neden kurumsallaşmak zorunda olduğunu da anlamaya başlıyoruz. Firmaların kuruluşunda firmayı gelişme sürecine sokan, kurucuların kişisel özelliğidir; çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden de bizzat kurucuların kendileridir. Fakat firmanın bu ilk sahiplerinin fiziksel güçleri ve ömürleri sınırlıdır. İkinci kuşağın ise birinci kuşağın niteliklerini taşıması olasılığı çok azdır (Sağlam, 2007) . Bu açıdan ele alındığında, bir firma kurumsallaştığında firmayı gelişme sürecine sokan firmanın vizyonu, çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden unsurlar, firmanın misyonu, ilke ve değerleri olmaktadır.

Kurumsallaşma amacıyla kurulan sistemler ve prosedürler, firmanın faaliyetlerini bu kavramlar doğrultusunda sürdürebilecek en uygun kişilerin yönetim kademelerinde yer almasını sağlayacak biçimde geliştirilmektedir. Öyle ki, firma ortakları bile olsa, firmaya zarar verebilecek herhangi bir faaliyeti yapmasına izin verilmemektedir. Bir anlamda firma, kendisini yok edebilecek firma ortaklarına karşı gerekli araçlarla donatılmış olmakta, böylece kurumsallaşma sayesinde firma kendi kendini korumuş olmaktadır. Bu yüzden firmanın uzun dönemde varlığının sürmesi amacı ile birinci kuşak tarafından başlatılan kurumsallaşma çabaları, firma üzerinde etkinliğin azalmasını istemeyen ikinci kuşak tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak baltalanmaktadır. Bu sebepten ötürü bir firmanın kurumsallaşmış sayılabilmesi için kanaatimizce yönetimde üç kuşağın geçmesi gerektiğidir (Selznick, 1996; Özbilen:1993) .

Buraya kadar yapılan farklı kurumsallaşma tanımları ve kurumsallaşma süreci hakkında bilgi verildikten sonra, araştırmanın bir sonraki kısmında “Kurumsallaşma Yaklaşımları” hakkında bilgi verilecektir.

### **2.1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Bu kısımda kurumsallaşmaya farklı açılardan bakan iki yaklaşım üzerinde durulacaktır. Bunlardan biri “Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı” olup, yalnızca biçimsel örgüt yapısını baz alan yaklaşımdır. Bir diğer yaklaşım ise “Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı” olup, bu anlayış biçimsel örgüt yapısı yanında, biçimsel olmayan örgüt yapısını da ele alması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada temel alınan yaklaşım ise **Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımıdır**. Bu iki anlayış kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

#### **2.1.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı**

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, başka bir deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır, başka

bir ifade ile çevresel koşulların değişmediğini varsayar (Karpuzoğlu, 2004:72-73) . Fakat günümüzde çevresel değişimlerden ve gelişmelerden etkilenmeyen bir organizasyonun mevcudiyetinin söz konusu olmaması, bu anlayışın geçerliliğinin azalmasına sebep olmaktadır.

### **2.1.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı**

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınması organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları üzerinde de durulur (a.g.e.,2004:73) .

Burada üzerinde durulacak son konu, bahsedilen yaklaşımların sentezi niteliğini taşıyan Holm'un görüşleridir. Holm'a göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir, ilk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken ikinci düzey sistemler üzerinde durur, örneğin organizasyonun belirli bir faaliyet alanı ya da belirli bir departmanı ile organizasyonun tamamı arasındaki ilk düzeydeki (rasyonel kurumsallaşma) ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (kurumsallaşma analizi) kırım politikalarına ve Örgüt-çevre ilişkisine odaklanır. Görüleceği üzere iki yaklaşım da iç içe geçmiş bir sistemi hatırlatır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, kurumsallaşma analizi daha çok makro konularla ilgilenir (Holm,1995:399) .

### **2.1.4. Kurumsallaşma Öğeleri**

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan belirleyici temel öğeler **sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik** şeklinde dört başlık altında irdelenebilir. Bu kavramların kısaca aşağıdaki şekilde tanımlanmaları mümkündür (Karpuzoğlu, 2004:74) .

#### 2.1.4.1. Sadelik

Sadelik işletmedeki organizasyon yapısının basit olmasıdır. Sadelik ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır. Sadelik kaynak kullanımında az zamanda, az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle mal ve hizmet üretmektir (Dalay, 2002:454). Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir (Karpuzoğlu, 2004:74-75) .

Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı, ilgili organizasyon birimlerinin kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin tasarımını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır. Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla bu sayede kurumun etkinliği artar.

Bu açıdan kurumsallaşma çevre olgusu itibariyle ele alındığında; işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi v.b. var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürler de az olacaktır. Bir başka ifade ile organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede gereksinim duyulan ilke ve prosedür miktarı fazlalaşacaktır (a.g.e.,2004:75) . Bu faktör ise firmanın faaliyette bulunduğu sektöre, firmanın büyüklüğüne, firmanın yapısına ve yönetim anlayışına bağlıdır.

Sonuç olarak işletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu noktada işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkar.

#### **2.1.4.2. Farklılaşma**

Farklılaşma kavramı özellikle son 10 yıllık süreç içerisinde önem kazanan ve firmaları gerek yönetsel düşünce, gerekse örgütsel açıdan farklılık yaratmaya ve örgüt bünyesinde yeni düzenler oluşturmaya, böylece rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarına ve güçlü örgüt yapılarına kavuşmasını sağlayan bir kavramdır (Arieti, 2005:2) .

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez, ilk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizliği bulunan ve faaliyetlerle ilgili geribildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır (Karpuzoğlu, 2004:75-76) .

Sonuç itibariyle, işletmenin bulunmuş olduğu çevresel sebeplerden ötürü, işletmenin yapı ve işleyiş yönünden diğer firmalara göre farklı yöntem ve araçlar kullanması bu organizasyonlarının kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunu belirleyen temel faktör ise firmanın faaliyette bulunmuş çevrenin genel yapısıdır.

#### **2.1.4.3. Esneklik**

Esneklik kavramı, işletmenin faaliyette bulunmakta olduğu çevrede veya örgütün bünyesinde meydana gelebilecek olan değişimlere karşı duyarlı olabilmesi ve bu değişimleri sahip olduğu esnek örgüt yapısı sayesinde, örgüte fayda sağlamasıdır (Ekvall, 2006:2-3) .

Esneklik konusuyla ilgili olarak, işletme organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri;

- Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreleri ile olan karşılıklı ilişkisi (input karşılıklı bağımlılık)
- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi.
- Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (output karşılıklı bağımlılık),
- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi (hukuki, politik, teknolojik vb.) (Karpuzoğlu, 2004:76-77) olmak üzere dört ana boyutta ele alınır.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenirler.

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları kolay değildir. Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir (a.g.e.,2004:77) .

Sonuç olarak işletmelerin bulunmuş olduğu çevre itibariyle, çevresiyle uyumu yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir denebilir.

#### **2.1.4.4. Özerklik**

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar incelendiğinde, bu organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Başka bir ifadeyle bu tür organizasyonların, diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim

özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Şöyle ki işletmelerin geleceğine hâkim olan sahipler ya da yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Selznick, 1996:270) .

Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Kurumsal kimlik “bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve durumun yansımadır” (Karpuzoğlu, 2004:77) .

Bir başka ifade ile kurumsal kimlik “bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısacası, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı, vb. unsurları içeren bir kavramdır.” Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısacası, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir. Burada kurumsal kimlik ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta üç farklı kurumsal kimlikten söz edilebileceğidir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı tek çeşit kimlikte firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz konusu durumu örnek olarak Shell, THY McDonaid’s vb verilebilir. Desteklenmiş kimlikte hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markaların kendilerine ait kimlikleri vardır. General Motors-Opel, Altınyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Koç-Beko vb. bu kimlik tipinin örneklerini oluşturmaktadır. Son olarak markalaşmış kimlikten bahsedilebilir. Yan kuruluşların her biri ayrı bir kimliği olduğu markalaşmış kimlikte, yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yokmuş gibi görülür. Bu kimlik türünün tipik örneği ise Unilever-Philip Morris’dir (a.g.e.,2004:77-78) .

Sonuç itibariyle kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, bulunmuş oldukları sektörde fark edilebilen ve toplumsal kesim üzerinde oluşturmuş oldukları ayrı bir kurumsal kimlik mevcut iken kurumsallaşma düzeyi düşük olan firmalarda ise böyle bir ayrı kurumsal kimlik mevcut değildir.



## **2.2. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, iş gören niteliklerinin, teknolojinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurların, işletmenin bünyesinde yer almasını gerektirmektedir (Karpuzoğlu, 2004:78) .

### **2.2.1. Kanunen Tanınma**

Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin, ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının mevcudiyetidir. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar. Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları, Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuk, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onanır ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır.

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (a.g.e.,2004:80) . Kanaatimizce bu unsur kurumsallaşmanın resmîyet kazanması açısından ilk basamağını teşkil eden en önemli faktördür.

### **2.2.2. Varlığın Sürekli Kılınması**

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisinde görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler, örgütlerin varlıklarını sürekli kılınmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını

güçlendirir. Keza kurumsal bir örgütte yukarıda belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların da örgütün sürekliliği üzerine odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmede etkilidir (a.g.e.,2004:79) .

Sonuç olarak, kurumsallaşmanın tanımında da ele alınmış olduğu gibi, kurumsallaşma dinamik bir süreç olup değişimlerden etkilenen bir olgudur. Bu unsurun firmanın büyüme süreci içerisinde ele alınması, firmaların varlığının devamlılığı noktasında çok yüksek önem teşkil eden bir durumdur.

### **2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu**

Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkaları ile ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla 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. Firmalar vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize eder ve böylece sürekliliklerini sağlamaya çalışırlar (a.g.e,2004:80) .

Bu açıdan ele alındığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeye çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde ise; çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir kopukluk söz konudur.

### **2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma**

Selznick bir kurumun sadece formel yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir (Selznick, 1996:273) .

Kurumsallaşma organizasyonun ayırt edici bir kimliğe bürünmesini ifade eder. Bu noktada organizasyonun yaşı önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirilebileceklerinden, ayırt

edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa gereksinim duydukça yeni düzenlemeye gitmeye çalışacaklar ancak bu, yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirmesini gerektirdiğinden ayırt edici yeni bir kimlik kurumsal kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaktır (Karpuzoğlu, 2004:95-96).

Sonuç itibariyle kurumsallaşma sürecinin son adımı işletme örgütünün kendisi diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır.

### **2.3. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Fonksiyonları**

Araştırmanın bu bölümde kurumsal yönetim anlayışının sahip olduğu fonksiyonlar hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Kanaatimizce öncelikle şu noktanın belirtilmesinde fayda vardır. Aşağıda ele alınacak olan fonksiyonlar, kurumsallaşmanın 4 yapı taşını oluşturmaktadır. Bunlardan birinin mevcut olmaması durumunda kurumsallaşmanın tam manada sağlanması mümkün olmayacaktır. Ayrıca şunun belirtilmesinde fayda vardır ki bu 4 fonksiyonun mevcudiyeti yanında, bu fonksiyonların birbirleriyle uyumu da kurumsallaşma düzeyini etkileyen sebepler arasındadır.

#### **2.3.1. Planlama Fonksiyonu**

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama “Şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir” anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifade ile Planlama “neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması” sürecidir. Yani bulunulan yer ile tasarlanan yer arasında köprü kurmaktır. KOBİ'lerin kurumsallaşmasında belki de en önemli gösterge, planlamaya verilen önemdir (Karpuzoğlu, 2004:137) .

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan KOBİ'ler planlama fonksiyonuna önem verirler. Özellikle de kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde, işletmeler güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar, hatta değişimi yönlendirirler (a.g.e.,137) .

Geleceğin planlanmaması yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisidir. Yaşanılan gün üzerine odaklanan firmaların, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları ve koşulları değerlendirememeleri, örgütün yapılarını düzenleme veya geliştirme imkânına sahip olmamalarına neden olur. Dolayısıyla çevre ile bağlantıları zayıf olan bu tür KOBİ'lerin amaçlarından uzaklaştıkları ve varlıklarını bir sonraki jenerasyona aktarmada zorluklarla karşılaştıkları görülür (Özilhan, 2002a).

Önceki bölümlerde kısaca ele alındığı gibi planlamanın en önemli unsurları firmaların misyon, vizyon, politika, ilke ve değeridir ki bunlar firmaların planlama yönetiminde etkin rol oynayan unsurlardır (Sağlam, 2007) .

Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken, yani amaç ve hedefler belirlenir ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken, diğer KOBİ'lerin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulur. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, KOBİ olan Aile Şirketlerinin, iş ve aile ile ilgili amaçların birbirlerinden farklı olduğu ancak bu iki farklı amaç sistemini uyumlaştıran şirketlerin kurumsallaştığıdır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan firmalarda planlama fonksiyonu icra edilirken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanır (Yılmaz, 1993:77) . Dolayısıyla planlama ile ilgili kararların alınmasında ve değerlemelerin yapılmasında objektiflik ilkesi göz önünde bulundurularak hareket edilir. Ayrıca karar verme sürecinde profesyonel kişilerin ve danışmanların olması farklı düşünceleri gündeme getireceği, dolayısıyla şirket çıkarlarının yükseleceği düşünülür.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'ler de stratejik plan önem arz etmektedir. Stratejik plan, işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile ilgilidir. Ancak diğer KOBİ'lerden farklı olarak aile şirketlerinde yapılan stratejik planın üzerinde aile inanç ve değerleri etkilidir. Dolayısıyla stratejik plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı takdirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aksi takdirde stratejik planının içerisinde sadece aile normları yer alırsa bu sefer de işletmenin varlığı tehlike içerisinde kalır. Dolayısıyla kurum misyon ve vizyonunun

belirlenmesi ile uzun vadeli planların yapılmasında her iki unsur da dikkate alınmalıdır. Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu için, misyon ve vizyon kabul oranı diğer şirketlerde göre daha yüksektir. Bununla birlikte aile inanç ve değerlerinin, işletme çıkarlarının önüne getirilmemesi ve aile ile iş değerlerinin dengede tutulması gereklidir (Karpuzoğlu, 2004:138-139) .

### **2.3.2. Örgütlenme Fonksiyonu**

Kurumsallaşmanın fonksiyonlarından bir diğeri ise örgütlenme fonksiyonudur. Maddi ve beşeri unsurları belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet anlamına gelen örgütlenme, saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir. Bu yapının kurulması için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş görenlerin belirlenmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir (Ülgen, 1990:103; Karpuzoğlu, 2004:144) .

Küçük ve orta ölçekli şirketlerde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken, öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir. İş tanımları çalışanların yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da, olmasa da onun iş tanımı içerisine girer. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu işyerlerinde patronunun o anki isteğine bağlı olarak değişir, yani yazılı değildir (Karpuzoğlu, 2004: 145) .

Departmanlara ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla örgütleri çeşitli birimlere bölme, her birini birer yönetici emrine verme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını iş tanımları ile belirleme ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır. Aynı amaca yönelik birbirleri ile benzer nitelikteki işler aynı departman içerisinde toplanarak, zaman ve enerji maliyetleri azaltılır, tamamlanma süreleri kısaltılır.

Organizasyon öğelerinden bir diğeri de yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir. Yöneticinin birebir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Eğer şirket orta büyüklükte ise genellikle girişimci önce üretim ve finansman, daha sonra pazarlama departmanlarını oluşturur ve bu departmanlaşmayla beraber

girişimcinin birebir denetleyeceği ve ilişki kuracağı ast sayısı da azalarak uğe iner (a.g.e.,2004:145) .

Girişimcinin örgüt yapısını kurarken dikkat etmesi gereken son nokta ise yetki devri ile ilgilidir. Yetki devri, karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesi anlamına gelir ve yöneticilerin astlarına devredecekleri yetki düzeyinin belirlenmesinde kullanılır. Bir örgütte tüm kararların girişimci tarafından verilmesi zordur. Bununla birlikte genellikle yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Eğer yetki, örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zaman da merkezkaç bir yönetim biçiminden bahsedilir. Etkin bir yetki devri politikasının bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin, bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir (a.g.e.,2004:145) .

KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyi arttıka girişimcilerin merkeziyetçi yönetim tarzı, yani tüm yetkileri kendi ellerinde bulundurma girişimleri, yerini yetki devrine bırakır. Bu firmalarda işe giren aile bireyleri yapacakları işleri, işlerin yapılma şekillerini ve zamanlarını, kullanacakları yetkileri, üstlendikleri sorumlulukları bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile ve iş ilişkisini birbirinden ayırırlar. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri artar.

Denetim alanı ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken son konu denetim alanının girişimci lehine genişlediği bir başka ifade ile, merkeziyetçi yönetim tarzının uygulandığı firmalarda kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilmesindeki zorlukların fazlalığıdır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde denetim alanı yetki devrinde olduğu gibi işin, iş görenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunulan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Ancak kurumsallaşma düzeyi düşük KOBİ'lerde farklı olarak bu firmalarda girişimcilerin merkeziyetçi bir yönetimden ziyade paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemeleri ve yetki devrine olumlu bakmaları nedeniyle kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde uygun bir denetim alanı mevcuttur.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek küçük ve orta ölçekli şirketlerinin taşıdıkları temel özelliklere ayrıca bakılacak olursa, özellikle örgüt yapısının karmaşıklıktan uzak yalın ve sade bir görünüm içerisinde olduğu görülür. Dolayısıyla bu firmalarda kompleks yapıda olanlardan farklı olarak bilgi transferinin kolaylıkla ve kısa süre içerisinde

gerçekleştiği izlenir. Yine küçük ve orta ölçekli şirketlerdeki basit organizasyon yapısı, kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak karşımıza çıkar.

Verimli ve etkin çalışan KOBİ'lerde iyi yapılmış ürün tasarımı, ürünün pazarlanmasını kolaylaştırır, standartların geliştirilmiş olması ve iş tanımlarının mevcudiyeti, işlerin etkin dağılımını sağlar ve doğru standartların belirlenmesi ile hareket ve zaman etüdlerinin yapılması gereksiz çalışmaları ortadan kaldırır.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde (iş tanımlarının mevcut olması ve iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem verilmesi nedeniyle) girişimcinin ve firma sahiplerinin, aile büyüklerinin gerek profesyonel yöneticilerin, gerek aile üyesi yöneticilerin biraz evvel de bahsedildiği üzere yetki alanlarına müdahalede bulunmaları ve yönlendirmeye çalışmaları durumuna daha az rastlanır (Karpuzoğlu, 2004; Ural, 2004) .

Sonuç olarak girişimciler iş görenlerin bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmalarının yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performanslarını, dolaylı olarak da işletmenin performansını arttıracaklarını düşünürler. Dolayısıyla işlerin icrası sırasında uzmanlaşma ve iş bölümünden yüksek oranda yararlanırlar. Örgütlenme ilkelerinden bir diğeri olan amaç birliği, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde diğer şirketlere nazaran daha kolaylıkla sağlanır. Çünkü firmanın kurulmasından önce var olan girişimci amaçları işletmenin kurulması ve faaliyetini sürdürmesi esnasında diğer aile bireyleri tarafından farkında olarak ya da farkında olmayarak paylaşılır. Dolayısıyla amaç birliği kurumsal şirketlerde diğer şirketlere nazaran daha kısa zaman içerisinde gerçekleşir.

### **2.3.3. Yürütme Koordinasyon Fonksiyonları**

KOBİ'lerde işe alma, yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı güven ve ikili ilişkiler önemli olması nedeniyle bu şirketlerin kurumsallaşması oldukça zordur. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde işe uygun niteliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel yöneticiler mevcut olmakla beraber, personelin değerlendirilmesinde, terfisinde veya ücretlenmesinde zorluklarla karşılaşılması da olasıdır. Bahis konusu zorluklara rağmen kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde de, işletme sahiplerinin yerlerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve

iş ilişkilerinin birbirlerinden ayrı tutulması ve “İşe göre adam” ilkesinden yola çıkılarak iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personel atanması üzerinde durulur. Eğer adayın veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar, oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutulurlar ve böylelikle kişi-iş ve kişi-işletme uyumu sağlanır ve iş tatmini artar. İşe yerleştirilecek aday aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir (Erdemir, 2007) .

Yoğun ve çok yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ’lerde, aile içerisinde ya da aileden olanlar ile aileden olmayanlar arasında, şirkette çalışan aile üyeleri ile şirkette çalışmayan aile üyeleri arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözümlenmesinde iletişimden etkin şekilde yararlanır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalarda, yazılı ve işi ön plana alan sistemlerin mevcudiyetinden ötürü iletişim sorunu genellikle yaşanmaz (Karpuzoğlu, 2004:150) .

KOBİ’lerde, yaşanması muhtemel diğer çatışmalar arasında, işletme yerine aileye odaklanması, çatışmadan kaçılması, varis adayların işletmeden ayrılmak istemeleri veya işletmede çalışmak istememeleri, aile ve iş arasında net bir ayırımın yapılamaması, danışman veya profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, jenerasyonlar arası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi sayılabilir. Çatışmaların yaşandığı noktalarda ise iletişim artırılır. İnsan değişkeni geliştirilir, yapısal değişkenler değiştirilir, sorunların kaynağına inilir ve üst hedefler oluşturulur (a.g.e.,2004:150) .

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ’ler diğer firmalardan farklı olarak hem yoğun iletişim, hem de aile bağları nedeniyle informal ilişkiler kuvvetlidir. Bir başka ifade ile samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur. Ayrıca girişimcilerin küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlarla birebir ilişki içerisinde olmaları ve personelden bir kısmının, şirketin kurulmasından itibaren girişimci ile omuz omuza çalışmaları, işletmedeki aile havasının oluşmasını ve mevcut ortamın korunmasını destekler. Dolayısıyla iş görenlerin motivasyonları, işletmeye olan bağlılıkları yüksektir. Ayrıca girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanın da liderlik becerilerinin de gelişmiş olduğu görülür (a.g.e.,2004:150) .



#### 2.3.4. Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Dolayısıyla bu fonksiyon, amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar. Etkin denetim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, raporlama sisteminin kurulması, iş süreçlerinin belirlenmesi, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması ve sapmaları zaman geçirmeden iletmesi gereklidir.

Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde, mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (ham madde, yarı mamul, enerji, teçhizat vb.) miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ikinci denetim alanını oluşturur. Üretim esnasında ve üretimin özellikle kritik aşamalarında yapılan bir denetimdir. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler icra edildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik olarak yapılır (Eren, 2000:190-191; Karpuzoğlu, 2004:153) .

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajları işletmenin bünyesinde barındırması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik kolaylıkla sağlanabilir. Ayrıca bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine uygun denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması da önemlidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Performans değerlendirme sisteminde işlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı üzerinde durulur. Bu sistem ile çalışanların değerlendirilmeleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda da

işletmede çalışmaya devam etmelerine ya da çalışmalarına son verilmesine karar verilir (Karpuzoğlu, 2004:154) .

Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletmeler açısından bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini gösterir.

#### **2.4.Kurumsallaşmanın Türkiye'deki Gelişimi**

Türkiye'de kurumsallaşma ihtiyacı, Özal dönemindeki serbest piyasa şartlarına geçiş sonucunda ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda rekabet yaratabilmek için yurt içi rekabete yönelmek ya da yurt dışı rekabete yönelmek gerekiyordu. Özal öncelikle ikinci seçeneğe yöneldi ve yurt içi rekabeti geliştirme çabalarına girmeden ekonomiyi yurt dışı ile rekabete açtı. Bu da o zamanki temel ekonomik politikalardan çok farklıydı (Doğaner, 2007) .

Bu gelişmeler sonucunda kapalı bir ekonomiden açık bir ekonomiye geçiş sürecine girilmiş ve bu da özel sektör için başarılı ülkelerdeki uygulamaları bir nevi taklit etme veya onların yoluna girme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Burada özellikle özel sektördeki durumun ele alınmasının en önemli nedeni ise kurumsallaşma çalışmalarının kamu sektöründe Sümerbank'la başlayarak daha önce gerçekleşmiş olmasıdır. Kamu sektöründe sistem anlayışı ve uygun insan tiplmesi vardır, herkes genel müdür veya müdür yardımcısı olamaz, bu görevlerin daha önceden hazırlanmış asgari şartları mevcuttur.

Açık ekonomiye geçilip piyasada serbestleşme meydana geldiğinde Türk şirketler ile yabancı şirketler arasındaki fark ortaya çıkmış, burada girişimci davranan firmalar yurt dışından yönetici transferlerini başlatmışlardır.

O yıllarda özel sektörde kurumsallaşma gereksinimine etki eden diğer bir faktör ise serbestleşme sonrasında kökleşmiş holdinglerde kurucu neslin yaşlanarak yerlerini ikinci nesle bırakmasıdır. Bu durum günümüzde artık önemini yitirmiştir. Çünkü ekonomiye artık sadece büyük firmalar yön vermemektedir. Türkiye giderek KOBİ cenneti haline gelmekte böylelikle büyük firmaların ağırlığı da giderek azalmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda da bu trendin süreceği ve bunun yanı sıra diğer trendlerin de etkin olacağı öngörülmektedir. Bunlar arasında Serbest Pazar uygulamalarının bir sonucu olarak birçok firmanın el değiştirmesi, tekstil, deterjan, vb sektörlerdeki bazı firmalar yabancılara satılmak zorunda kalması sayılabilir.

Özetle Türkiye'nin ekonomisinin genel yapısal bozuklukları vardır. Cari tabloda %5-6 kalkınmakta olduğumuzu görmemize rağmen diğer taraftan yukarıda belirtilen faktörleri göz önüne alırsak genelde durumun vahameti ortadadır. Bunu şirket bazına indirgediğimizde de aynı tabloyu görebiliriz. Türkiye'deki şirketlerin bazılarının kar, ciro, vergi, ihracat, vb. konularda rekorlar kırmalarına rağmen bunları alt alta koyduğumuzda bütünde bilanço aşağı gitmektedir. Bu sebepten ötürü firmaların mevcut olan sorunlarının giderilmesi, yeni kurumsal bir yapının oluşturulmasıyla mümkündür. Bu açıdan kurumsallaşma olgusuna, KOBİ'lerin önem göstermeleri gerekmektedir (Özilhan, 2002a; Buğdaycı, 2005) .

## **2.5. Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Eleştiriler**

Kurumsallaşmanın örgütsel süreklilik açısından büyük öneminin söz konusu olduğunu çalışmanın içeriğinde defalarca açıklandı. Kurumsallaşmanın KOBİ'ler açısından birçok avantajının olmasına rağmen, kurumsallaşmanın firmalara farklı açılardan zarar getirdiğine yönelik düşüncelerde söz konusudur. Bu fikirler aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Kurumsallaşmayla değinilen eleştirilerden bir tanesi kurumsallaşmanın “Bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğunu ve ancak kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliğini koruyacağıdır”. Bu anlayışın temel dayanak noktası ise, kurumsallaşmanın daha çok örgütsel yapı üzerine odaklanması ve insan unsurunu ikinci planda ele almasıdır. Başka bir bakış açısıyla ele alındığında kurumsallaşma; yazılı, standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve ancak bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceklerini ifade eden kurumsallaşmanın örgütlere koymuş olduğu kurullarla hapsetmekte olduğunu belirtmişlerdir (Karpuzoğlu,2004:82) .

Kurumsallaşmayla ilgili olarak ele alınan eleştirilerden bir diğeri ise kurumsallaşmanın kişilerin inisiyatifini tamamen ortadan kaldıracağını ve bunun yeni bir koşulun oluşmasına ve/veya koşullarının değişmesi sebep olacağıdır. Bu sebepten ötürü

kurumsallaşmanın ön gördüğü katı ve sert kurallar, hızlı değişimin yaşanmış olduğu günümüzde işletme başarısını olumsuz etkileyeceğidir.

Kurumsallaşmayla ilgili olarak ele alınan eleştirilerden bir diğeri ise, kurumsallaşmanın tüm firmaların birbirine benzemesine sebep olması ve firmalar arasındaki farklılığı ortadan kaldırdığıdır. Bu açıdan ele alındığında kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da ele alınabilir. Bu kısıtlamanın sonucunda da kurumsal benzerliği ifade eden izomorfizm kavramı ortaya çıkmaktadır. İzomorfizm aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanabilmekte ve kuruluş ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilmektedir (Sağlam, 2007) .

Yukarıda kurumsallaşmayla ilgili olarak ele alınan maddeler, genellikle kurumsallaşmanın katı, değişmez, aşırı prosedüre önem veren ve insan unsurunu ele alan ikinci bir unsur olarak ele almaktadır. Fakat tüm bu eleştiriler, gerçek anlamda kurumsallaşmayla örtüşmemektedir. Çünkü kurumsallaşmanın gerek öğelerinde, gerekse fonksiyonların da detaylı olarak belirtildiği gibi, kurumsallaşma sadelik, esneklik, özerlik ve farklılaşma üzerine kurulmuştur.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, kurumsallaşma olgusu gelişmekte olan KOBİ'ler için son derece önemli bir olgudur. KOBİ'lerin bu noktada mevcut rekabet ortamından avantaj sağlayabilmeleri ve etkin bir yönetsel anlayışa ulaşabilmelerinde kurumsallaşma firmaları tarafından kabul edilmesi ve uygulanması zorunlu olan bir unsurdur. Bu açıdan gerek teorik bulgular gerekse yapılan alan çalışması neticesinde elde edilen bilgiler ışığında firmaların kurumsallaşma yolunda ne tür uygulamalarda bulunmaları gerektiği konusunda, öneriler kısmında tavsiyelerde bulunulacak olması sebebiyle çalışmanın bu bölümünde, bu konuyla ilgili bilgi verilmemiştir.

Özetle araştırmanın bu bölümde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde; kurumsallaşma kavramı ve süreci hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede öncelikli olarak kurumsallaşma kavramı, örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları ve örgütsel kurumsallaşma öğeleriyle ve fonksiyonlarıyla birlikte kurumsallaşma sürecinin Türkiye'de oluşum süreci değerlendirilmiştir.

### **BÖLÜM 3: SAKARYA 1. ve 2. OSB'DE FAALİYETTE BULUNMAKTA OLAN KOBİ'LERİN, KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde; ilk iki bölümde incelenen konular çerçevesinde, Sakarya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsallaşmasıyla ilgili olarak bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın yöntemi, amacı, çerçevesi, sınırlılıkları ve araştırma neticesinde elde edilen bulgular ve yorumlar bu kısımda başlıklar halinde ifade edilmeye çalışılacaktır.

Öncelikli olarak araştırmanın saha çalışmasında elde edilen verilerin analiz edilmesi ve bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır. Bunun için yapılan anket çalışması ve mülakatlar sonucunda elde edilen veriler “SPSS” analiz programında oluşturulan veri tabanına girildikten sonra, ortaya çıkan sonuçlar bu bölümde tablo ve grafikler ile analiz edilmeye çalışılacaktır (Altunışık ve diğ.,2001) .

Bu amaç itibariyle, istenilen alan çalışmasıyla ilgili ortaya koyulacak olan bulguların etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi ve yorumlanabilmesi için; öncelikle alan araştırmasının yapılmış olduğu Sakarya Sanayisi ve Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri (1. ve 2.OSB) hakkında genel bilgi verilmesinin, alan araştırmasının öneminin anlaşılması açısından faydalı olacağı kanaatindeyiz.

#### **3.1. Sakarya Sanayisi ve Sakarya Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri**

Yapılan alan araştırmasıyla ilgili bulguların değerlendirilmesinden önce, araştırmanın metodolojisinin olduğu Sakarya Sanayisi, Sakarya ilinin sosyal-ekonomik yapısı, KOBİ'lerin durumu ve bölgeye olan sosyal-ekonomik etkileri kısaca ele alınacaktır. Ayrıca Sakarya'da mevcut olan Organize Sanayi Bölgeleri hakkında da bilgi verilecektir.

Günümüz dünyasında refah yaratma ve rekabet, sadece ülkeler ve firmalar arasında değil şehirlerarasında da şiddetli bir biçimde yaşanmaktadır. Dünyanın hemen her önemli şehri, daha yaşanabilir, daha rekabet edilebilir ve daha iyi yönetilen bir şehir olmak için stratejiler geliştirmeye ve cazibe merkezi haline gelmeye çalışmaktadır (SESAM, 2004) .

Bu açıdan değerlendirildiğinde Sakarya ili Marmara gibi Türkiye ekonomisinin % 40'ının üzerinde bir paya sahip olan bir bölgede yer almaktadır. Doğu Marmara bölgesinde yer alan Sakarya ili İstanbul'dan Ankara ve Eskişehir istikametine giden iki ana yolun birleşmesi ve üzerinde, yine Haydarpaşa – Ankara demiryolu güzergâhında bulunması bakımından büyük bir ulaşım kolaylığına sahiptir. Özellikle İstanbul– İzmir sanayi kuşağının uzantısı olması da Sakarya ili için çok önemli bir avantajdır. Aynı zamanda hem denize kıyısı, hem demiryolu hem de otoyol bağlantısı olan az sayıda illerden bir tanesidir. Havayolu ulaşımı açısından da İstanbul'a yakınlığı büyük bir üstünlüktür. Coğrafi konum olarak ise hem Türkiye'nin ticari başkenti İstanbul'a, hem de idari başkenti Ankara'ya yakınlığı vardır (ATSO, 2003).

Mevcut iklimi, bol ve iyi vasıflı toprak zenginliği, elektrik enerjisinin toplama yeri olması, her türlü sanayi kuruluşuna elverişli düz ve nispeten ucuz arazi varlığı gibi özelliklerine ilave olarak, nüfus yoğunluğunun sağladığı iş kolu imkânları da nazara alınırsa bölge sanayi kuruluşlarını kendine çezebedecek ideal bir saha olma imkânını gösterir.

Devlet sektörünün özelliklerini sezip Vagon Fabrikası, Zirai Donatım Kurumu Fabrikası, Tank ve Palet Fabrikası gibi tesisleriyle yerleştiği bölgede, U.S. Royal Lastik Fabrikası da büyük özel teşebbüsün yerleşme öncülüğünü yapmıştır (a.g.e.,2003) .

Sakarya'da özellikle son 10 yılda sanayi sektöründe önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu gelişmelerin başlıca nedenleri aşağıdaki başlıklar halinde özetlenebilir.

- Sakarya'nın yatırım yapmak için uygun konumda olması, hammadde ve mamul madde kaynaklarına ulaşım kolaylığının bulunması.
- Uygun yatırım alanlarının bulunması (Organize Sanayi Bölgeleri: 1.2. ve 3. Organize sanayi bölgeleri ve oluşum aşamasında olan 4.5. ve 6. Sanayi bölgeleri).
- Büyük Holdinglerin Sakarya'yı yatırım üssü olarak seçmeleri (Koç Holding, Ülker Grubu, Toyota vb.).
- Nitelikli insan gücü (yaklaşık 35 bin öğrencili Sakarya Üniversitesi, Meslek Liseleri ve Çıraklık Eğitim Merkezleri) imkanı dış yatırımcılar için Sakarya ilini cazip yatırım merkezi konumuna getirmiştir.

İl konumu ve özellikle oluşturulan uygun yatırım alanları müteşebbisler için cazip yatırım merkezidir. Mevcut 3 Organize Sanayi Bölgesi ile yerleri tespit edilen 4 Organize Sanayi Bölgesi ile birlikte toplam 7 Organize Sanayi Bölgesi mevcuttur.

1. OSB Hanlı Bölgesinde 64 sanayi parseline sahip olup, bu alanda 32 firma üretime geçmiştir. 1. Organize Sanayi Bölgesi fazla sayıda firmanın bulunması, ekonomik rekabetin daha yüksek seviyede olması, faaliyette bulunmakta olan firmaların genel özellikler itibariyle kurumsallaşma seviyelerinin daha yüksek seviyede olması v.b. sebeplerden ötürü diğer Organize Sanayi Bölgelerine göre daha büyük bir öneme sahiptir. Bu konuyla ilgili daha detaylı bilgi, araştırma bulgularının değerlendirilmesi kısmında ele alınacaktır (SESAM, 2004) .

2. OSB Hendek Bölgesinde 106 sanayi parseline sahiptir. 3. OSB Söğütü Bölgesinde olup 38 sanayi parseli müteşebbislere tahsis edilmiştir. Ayrıca 4-5-6-7. OSB'ler için uygun yerler tespit edilmiş ve bu yerlerin OSB alanı ilan edilmesi için yatırım programına alınması hususunda girişimler sürdürülmektedir (ATSO, 2003:27) . Son verilere göre 4. ve 5. OSB'ler için yatırım izni alınmış olup, ileriki zamanlarda bölgenin parsellenmesi ve dağılımıyla ilgili ihaleler yapılacaktır.

Sakarya'nın çeşitli bölgelerinde değişik sektörlerde üretim yapan 1.094 KOBİ'den yaklaşık 20.000 kişi istihdam edilmektedir. Aşağıda Sakarya'da mevcut KOBİ'lerin sektörel dağılımını ve KOBİ'lerdeki istihdam durumunu gösteren tablolar yer almaktadır (ATSO, 2003:200-202).

**Tablo 10: Sakarya İlindeki Mevcut Kobi'lerin Sektörel Dağılımı**

Sektör Adı	Oran	Sektör Adı	Oran
Yapı- İnşaat	%8	Orman Ürünleri	% 10
Taşıt Araçları	%6	Makine İmalatı	% 10
Elektrik	%3	Dokuma- Giyim	% 10
Petrokimya	% 10	Gıda	%31
Metal-Çelik	%6	Diğer	%2

**Kaynak:** ATSO (2003).

**Tablo 11: Sakarya İlindeki Mevcut Kobi'lerin İstihdamdaki Dağılımı**

Sektör Adı	Kişi	Sektör Adı	Kişi
Yapı- İnşaat	1012	Orman Ürünleri	1089
Taşıt Araçları	4388	Makine İmalatı	1232
Elektrik	616	Dokuma- Giyim	2937
Petrokimya	1138	Gıda	5154
Metal-Çelik	801	Diğer	52

**Kaynak:** ATSO (2003).

Sakarya'da son yıllarda özellikle otomotiv, tekstil ve gıda sektörlerinde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bu sektörlerde önümüzdeki yıllarda da hızlı bir büyüme beklenmektedir. Otomotiv devi olan Toyota, Otoyol, Tırsan firmalarının önemli yatırımlarını Sakarya'da yapmaları, beraberinde Sakarya'nın otomotiv yan sanayi üreticilerinin de hızla büyümelerini sağlayacağı tahmin edilmektedir.

OSB'ler açısından böyle büyük yatırımların yapılmasının amacı nedir, diğer bir ifadeyle Organize Sanayi Bölgelerinin Sakarya için sağlayabileceği en önemli faydaları nelerdir. Bu faydalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Organize sanayi bölgelerinde birbirini tamamlayıcı veya birbirinin yan ürününü teşkil eden endüstrilerin bir arada ve bir program dahilinde üretim yapımlarıyla üretimin rasyonalizasyonu ve kar artışının sağlanması mümkündür.
- Dağınık ve düzensiz sanayi kuruluşları, planlı bir yerleşme düzeni içinde, organize sanayi bölgelerinde toplanarak ortak altyapı ve sosyal tesislerden istifade etmektedirler.



➤ Çeşitli işletmeler tarafından ayrı ayrı geliştirildiğinde ekonomik olmayan hizmetler OSB içinde ortaklaşa geliştirilebilmekte ve yeni yatırımlar için güvenli bir ortamın yaratılması mümkün olmaktadır (Müslümov, 2002) .

Buraya kadar genel olarak alan araştırmasının yapılmış olduğu Sakarya Bölgesi ve Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri hakkında bilgi vermeye çalışılmıştır. Araştırmanın bir sonraki kısmında, alan araştırmasıyla ilgili bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

### 3.2. Alan Araştırması

KOBİ olarak ifade edilen ve araştırmanın teorik kısmında detaylı olarak incelenmiş olan Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlerin etkin ve güçlü örgütsel yapılara sahip olamamalarının nedenleri gerek ülkemiz, gerekse diğer ülkeler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve bunun temel sebebinin “kurumsallaşamama” olarak adlandırılabilirdiği söylenebilir (Karpuzoğlu, 2004:173) . Bu noktada KOBİ’lerin etkin ve verimli örgütsel yapılara ulaşmaları ve büyümelerini sürdürebilmeleri için, kurumsallaşmaya bakış açılarının ve kurumsallaşma seviyelerinin tespit edilmesine yönelik olarak tarafımızca yapılmış olan alan araştırmasından ve bulgulardan bahsetmekte fayda vardır.

Bu amaçla öncelikle araştırma metodolojisi ile araştırmanın saha çalışmalarında elde edilen verilerin analiz edilmesi ve bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır. Bunun için yapılan; anket çalışması neticesinde elde edilen veriler “SPSS” analiz programında oluşturulan veri tabanına girildikten sonra, ortaya çıkan sonuçlar bu bölümde tablolar ve grafikler yardımıyla değerlendirilmeye çalışılacaktır. Son olarak alan araştırmasının yapılmış olduğu Adapazarı 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunmakta olan KOBİ’lere yönelik olarak, KOBİ’lerin kurumsallaşma yönünde ne gibi stratejiler ve yöntemler izlemeleri konusunda, geniş bir değerlendirme sunulmaya çalışılacaktır.

#### 3.2.1. Sakarya “1. ve 2. OSB” İle İlgili Analiz ve Değerlendirme

Öncelikli olarak tez danışmanı hocamızla yapılan incelemeler neticesinde, örneklem kütle olarak (evren) belirlenen “Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri”, gerekli anket çalışmasının yapılması için uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Alan araştırmasının yapılması için öncelikli olan 1. OSB’nin ve daha sonrada 2. Organize Sanayi Bölgesinin seçilmesinin temel nedeni, bu alanda faaliyette bulunan işyerlerinin, giriş kısmında da belirtildiği gibi araştırmamızın temelini oluşturan ve KOBİ Özel İhtisas Komisyonu tarafından yapılan tanımlamaya uygun olmasıdır (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu,2006:4-5) .

Yukarıda belirtilen temel sebep yanında, aşağıdaki kıstaslarda bu bölgelerin araştırmamızın evreni olarak tespit edilmesinde dikkate alınan faktörlerdir.

1. Firma sayılarının fazla olması (32 firma 1. Organize sanayi bölgesinde; 17 firmada
2. Organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunmaktadır).

3. Genellikle Orta ve Büyük ölçekli firmaların bu alanda faaliyette bulunması.
4. Bu alanda faaliyette bulunmakta olan firmaların büyüme eğiliminde olmaları.
5. Faaliyette bulunan firmaların kurumsallaşma yönünde adımlar atmaya başlamaları.
6. Farklı sektörlerden firmaların bu alanda faaliyette bulunmakta olması,
7. Uluslararası kurumsal firmaların bu bölgede faaliyette bulunmakta olması (Örn: Toyota Boshoku),
8. Firmaların hukuki statülerinin net oluşu.

Yukarıda belirtilmiş olan temel kriterlerden dolayı, araştırma bölgesi olarak seçilen “Adapazarı 1. ve 2. OSB’nin” konumu, özellikleri ve işlevleri itibariyle ilimizde mevcut olan Organize Sanayi Bölgeleri içersinde iyi bir örneklem kütle oluşturacağı tahmin edilmektedir. Örneklem kütleinin tespitinde ele almış olduğumuz 7 kriter, araştırmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak ele alınacaktır.

### **3.2.2. Araştırmanın Tanımı**

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir. Dünyada 1960’lı yıllarda yoğun bir biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir (Karpuzoğlu, 2004) . Günümüzde işletmeler gerek yerel, gerekse küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için yapısal ve örgütsel yönlerini en iyi şekilde geliştirmeleri gerektirmektedir.

İşletmelerin günümüzde rekabet edebilmeleri ve yaşamlarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri, işletmelerin “**kurumsallaşma düzeyleri**” ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve oturmuş olan bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekle getirerek kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine özgü kurumsal bir kimlik ve anlayış yaratırlar (Karpuzoğlu, 2004:71) . Fakat burada ortaya koymuş olduğumuz tanım; bürokratik veya mekanik örgütsel yapıyla karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma kavramının temel kriterlerinden

biri; esnekliktir-ki ve bu esneklik sayesinde, firmalar çevreleriyle etkin bir şekilde bütünleşmekte ve uyum sağlamaktadırlar.

Araştırmada, günümüz ekonomik ve sosyal hayatının en önemli noktalarından ikisini oluşturan, KOBİ ve kurumsallaşma kavramları irdelenmeye ve bu iki kavram arasındaki ilişki, ilişkinin yönü ve bunlara bağlı olan diğer kriterler açıklamaya çalışılacaktır. Bu iki kavramın günümüz ekonomik ve iş dünyasındaki önemi ve yaygın bir şekilde dile getirilir olması araştırmamızın bu konu üzerine odaklanmasına sebep olan nedenler arasında yer almaktadır.

Bu çerçevede araştırmanın teorik kısmında ele alınan bilgiler, araştırmanın bu kısmında yapılan alan araştırmasıyla desteklenecek ve ele alınan ana ve alt hipotezlerin geçerliliği ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

### **3.2.3. Araştırmanın Amaçları**

Yapılan alan araştırmasının amaçlarının aşağıda belirtilen 5 ana başlık altında toplamak mümkündür.

Araştırmanın temel amacı, alan araştırmasına dahil olan KOBİ'lerin mevcut olan kurumsallaşma seviyelerini belirlemek; firmaların neden kurumsallaşmaları gerektiğini ve nasıl kurumsallaşacaklarını ortaya koymaktır.

Araştırmadaki ikinci temel amacı; Kurumsallaşmanın şirketlerin yapısal açıdan büyümelerinin yanında örgütsel açıdan da etkin ve verimli bir örgüt yapısına kavuşmalarına yardımcı olduğunu yapılan alan araştırmasıyla desteklemek. Ayrıca, firmalar tarafından kurumsallaşma öğelerinin hangi düzeyde önemsendiğinin belirlenmesi ve şayet varsa hangi kurumsallaşma faktörlerinin yeterince dikkate alınmadığının tespitidir.

Araştırmadaki amaçlardan bir diğeri ise; ülkemizdeki işletmelerin kurumsallaşamamaları nedeniyle iyi yönetilmedikleri; bu durumun da rasyonellik ilkesini olumsuz etkilediğini tespit etmektir. Araştırmamızın konusuyla doğrudan bağlantılı olmasa da dolaylı olarak ilişkisi olan yeni yönetim teknikleri ele alınacaktır. "Nitekim modern yönetim ve modern yönetim tekniklerini uygulama" konusunda ülkemiz OECD ülkeleri arasında on üçüncü sıra yer almaktadır. Bu sebepten ötürü

kısaca modern yönetim tekniklerinin alan araştırması kapsamına girmiş olan firmalar arasındaki uygulanırlığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın dördüncü amacı; Adapazarı'nın sanayi sektöründe ve ekonomisinde önemli yeri olan KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyini tespit etmektir. Anket çalışması kapsamına girmiş olan 33 firmadan yola çıkarak Adapazarı'nda faaliyette bulunmakta olan firmaların kurumsallaşmaları hakkında genelleme yapılacaktır.

Yapılan alan araştırmasının amaçlarından sonuncusu, firmaların kurumsallaşma düzeyleriyle ilgili olarak model oluşturabilecek olan bir ölçek geliştirmektedir. Geliştirilmesi amaçlanan bu ölçek bir ön çalışma niteliğindedir. Ölçeğin geçerliliği kabul edilebilecek olan bir model haline dönüşebilmesi için alan araştırmanın kapsamının geliştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda ele alınmış olan temel amaçlar yanında, bu amaçlara bağımlı olan ve onları etkileyen ve/veya etkilenen bazı amaçlar vardır-ki, bu amaçlar araştırmanın ilerleyen kısımlarında ele alınacaktır.

#### **3.2.4. Araştırmanın Varsayımları**

Varsayım; genel olarak doğruluğu tartışmalı olmakla birlikte doğru olarak kabul edilen ilke, kuram ve uygulamalardır. Bu sebepten dolayı, araştırmanın varsayımı belirlenirken, araştırmanın geçerliliğinin, varsayımlara bağlı olduğu dikkate alınmalıdır (Baş, 2007:50) .

Bu çerçevede araştırmanın temel varsayımı; KOBİ'lerin sahip oldukları genel özellikler itibariyle, kurumsallaşma seviyelerinin düşük olduğu ve kurumsallaşma düzeylerinin firmaların “**yönetim anlayışı**” ve “**büyükliklerine**” bağlı olarak değiştiğidir. Başka bir deyişle, araştırmanın hipotezleri arasında da yer alan büyüme olgusunun, KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen bir kriter olduğudur. Kısaca “büyüme artıkça, kurumsallaşma gereksiniminin ve ihtiyacının da artacağı” varsayımıdır<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Bu noktada belirtilmesi gerekir-ki; kurumsallaşmanın önem kazanması yalnızca büyümeyle ortaya çıkmaz. Başka bir deyişle, kurumsallaşmayla büyüme arasında bir ilişki olduğu, fakat bu ilişkinin yönünün çift yönlü olabileceğidir. Büyümeyle kurumsallaşma ihtiyacı ortaya çıkabileceği gibi, kurumsallaşmanın da büyüme tetikleyebileceğidir.

Diğer bir varsayım ise, “firma içersindeki ailevi veya samimi ilişkilerin (başka bir deyişle, firmaların yönetim anlayışının ve/veya yönetim felsefesinin) kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkilediği veya geciktirdiğidir”. Bu araştırmada ele alacak olduğumuz diğer varsayımlar, KOBİ’ler açısından Kurumsallaşmanın yönünü belirleyen temel kıstaslardır.

### **3.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Sınırlılıklar, yapılması istenen ancak yetersizlikler nedeni ile gerçekleştirilemeyen uygulamalardır (Baş, 2007:51) . Yapılan araştırmanın sınırlılıklarını ve mevcut olan bu sınırlılıkların zafiyetlerini giderme yolları aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

**1. Sınırlılık:** Adapazarı 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunmakta olan toplam 33 firmada araştırma (anket çalışması) yapılmıştır. Ayrıca bazı firmalarda gözlem ve mülakat yapılmıştır. Yapılan araştırmada modern ve post modern tekniklerin uygulanmasındaki temel sebep; yöntemlerin birbirlerine karşı olan üstünlük ve sakıncalarının optimal bir seviyede dengelemektir.

Fakat şunun kısaca belirtilmesi gerekir ki, anket çalışmasının baz almamızdaki temel sebep tanımlamış olduğumuz evrenin büyük olması ve diğer yöntemlerinin anket çalışmasına nazaran daha uzun bir süreç neticesinde tamamlanacak olmalarından kaynaklanmaktadır.

**2. Sınırlılık:** Araştırma her bir firma için anket ve bununla birlikte firma sahipleri ve çalışanlarıyla yapılan mülakat ve gözlemler yoluyla bulgular elde edilmiştir. Bu durum anketi cevaplayan veya görüşülen kişinin bilgisini test etme imkânı olmaması, yalnızca bulunduğu pozisyonun bilinmesi sebebiyle yapılan anket ve mülakatlar tamamen cevaplayan ve görüşülen kişilerin bilgi düzeyine bağlıdır.

Araştırmamızdaki bu sınırlılığı, başka bir deyişle araştırmamızın potansiyel zafiyetlerini ortadan kaldırabilmek için, anketi cevaplayan kişilerin özellikle firma organizasyon şeması içersinde yer almakta olduğu pozisyon ve firmanın genel yapısı hakkında sahip olduğu bilgi seviyeleri dikkate alınarak bu sınırlılık ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

**3. Sınırlılık:** Araştırma kapsamında uygulanan anketlerin geri dönüşümünde (feedback) karşılaşılan problem. Kanaatimizce araştırma sürecinin 8 haftalık bir süre zarfında

tamamlanmasındaki temel sebep budur. Fakat bu zaafiyetin ortadan kaldırılabilmesi ve sürecin kısa tutularak etkin geri dönüşümünün alınabilmesi için, anket kapsamındaki firmaların ilgili yöneticileriyle gerek mail gerekse birebir telefon görüşmeleriyle temasa geçilmiş ve anket sonuçlarından etkin bir geri bildirim alınmaya çalışılmıştır.

**4. Sınırlılık:** Tez Dönemi süresince bir firmaya bağımlı olarak çalışılması. Mevcut olan bu sınırlılığın ortadan kaldırılması için, tez alan araştırmasının yapılmış olduğu bölgedeki bir firmada çalışmanın ortaya çıkarmış olduğu avantajlardan yararlanılmıştır. Diğer etmen ise gerek danışman hocamın, gerekse bu bölgede çalışan bazı üst düzey yöneticilerin tez süresince destekleri, tezin en iyi koşullarda hazırlanmasını olanak sağlamıştır.

### **3.2.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Hipotez belli davranış, olgu veya olaylara dair yapılan önseziye dayalı izahlardır. Başka bir deyişle hipotez; araştırmacının araştırma probleminin değişkenleri arasındaki ilişkiye dair beklentilerini ifade eder.

Araştırmanın kaynak taraması neticesinde, ulaşılan bilgiler ışığında hipotezler oluşturulur ve bu hipotezler yapılan alan araştırması neticesinde analiz edilir. Analizler neticesinde ortaya koyulmuş olan hipotezler, kabul veya reddedilir (Altunışık ve diğ.,2001:50-51) .

Aşağıda araştırmanın ana hipotezleri belirtilmiştir. Yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkan bulgular neticesinde, aşağıda belirtmiş olan hipotezler kabul veya red edilecektir.

- Firmaların hukuki statüsü ile kurumsallaşma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Kurumsallaşma anlayışının uygulanırlığı, firmaların türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- KOBİ'lerin kurumsallaşma seviyeleri sektörel açıdan farklılık göstermektedir.
- Büyümeyle birlikte kurumsallaşmaya olan ihtiyaç artmaktadır (Daha öncede ifade edildiği gibi büyüklükte baz alınan kriter firmaların çalışan sayısıdır) .

Yukarıda ifade edilmiş olan hipotezler araştırmamızın ana hipotezleri olup, bu hipotezler yanında araştırma neticesinde ele alınacak olan her bulgu alt bir hipotez olarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Bu noktada şunun belirtilmesinde fayda olduğunu dűřünüyoruz. Bilindięi gibi hipotezler ifade edilme biçimlerine göre ikiye ayrılır. Bunlar araştırma hipotezi ve istatistikî hipotezdir. Yukarıda belirtmiş olan hipotezlerin tamamı araştırma hipotezidir. Fakat araştırmamızın ilgili yerlerinde, araştırma hipotezi yanında, istatistiki hipotez (farksızlık-null), başka bir ifadeyle; değişkenler arasında ilişki (veya fark) olmadığını belirten hipotezler de kullanılacaktır (Altunışık ve dię.,2001:53) .

### **3.2.7. Araştırmanın Yöntem ve Modeli**

Bilindiği gibi araştırma konusunun bilimsel anlamda incelenebilmesi ve sonuçlarının güvenilirliği açısından seçilen araştırma yöntemi büyük bir önem taşımaktadır (Baş, 2007:51–52) .

Araştırma yönteminin seçiminde iki yaklaşım vardır. Bunlar pozitivist yaklaşım ve yorumlayıcı yaklaşımdır. Pozitivist yaklaşımı benimseyenler, olayları araştırmak için doğal bilimlerden ödünç alınan deneye dayalı yöntemleri kullanırlar. Nicel stratejiler bu pozitif bilim idealine katı, güvenilir, ispatlanabilir ve çok miktardaki verilerle ampirik hipotezlerin istatistiki yöntemlerle test edilmesi yöntemi ile hizmet ederler. Yorumlayıcı yaklaşımda ise hipotezlerin test edilmesi teori geliştirme amaçlanmaktadır (Altunışık ve diğ.,2001:26-27) .

Nicel araştırma yöntemi, araştırmacının konuya uzak ve bağımsız olması esas olan durumlarda olup, araştırma süreci belirli olan ve hipotezlerin sebep sonuç ilişkisiyle test edildiği yöntemdir.

Nitel araştırma yönteminde araştırmacı veri toplama aşamasında konuyla etkileşim içersindedir. Araştırmadan elde edilecek sınıflandırmayı henüz araştırmanın başında ortaya koyma genelde mümkün olmamakla birlikte, araştırma süresince kendini göstermektedir (a.g.e.,s:7). Elde edilen bilgiler değişik kategorilerdeki eğilimin tespit edilmesiyle doğrulanabilir.



Yapılan araştırmada gerek nitel ve nicel yöntemlerinin üstünlüklerinden yararlanmak ve gerekse yöntemlerin eksik noktalarını gidermek; başka bir ifadeyle, tam olarak etkin bir sonuca ulaşabilmek için her iki yöntemde tercih edilmiştir (Anket, Mülakat ve Gözlem).

Araştırma sürecinde ele alınmış olan yöntemler kısaca şu şekilde özetlenebilir. Alan araştırmasında yukarıda da belirtilmiş olduğu gibi üç farklı kaynak toplama yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak araştırma bölgesi olarak seçilen “Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri” hakkında mevcut olan bilgiler elde edilmiştir. Araştırma alanında faaliyet gösteren işyerleri ve faaliyet alanları hakkında daha önce bu bölgede yapılmış olan yayınlardan yararlanılmıştır.

Bu bilgiler çerçevesinde tespit edilmiş olan ana kütle üzerinde öncelikli olarak anket çalışması yürütülmüştür. Anket çalışmasının yanında, nitel araştırma yöntemi olarak “gözlem” ve “mülakat” yöntemi de kullanılmıştır. Bu kapsamda, araştırma süresince farklı firmalara düzenlenen ziyaretler, işveren ve çalışanlarla yapılan gözlem ve mülakatlar neticesinde elde edilen veriler değerlendirmeye çalışılmıştır. Kullanılan farklı yöntemler sayesinde, araştırmamın geçerlilik seviyesi yükseltilmeye çalışılmıştır.

### **3.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

#### **3.3.1. Anket alışmasının Genel zelikleri**

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, konuyla ilgili olarak benzer amaçlarla şimdiye kadar yapılan araştırmaların ve özellikle anket tekniği kullanılarak yürütülen uygulamalı çalışmaların incelenmesi ve araştırmacı tarafından KOBİ ve Kurumsallaşma kavramlarının fonksiyonları, özellikleri, etkinlikleri v.b. göz önüne alınarak oluşturulmuş olup, konuyla ilgili uzman görüşlerine başvurulması sonucunda, ankete son şekli verilerek uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Anket alışması için gerekli olan soruların tespitinde öncelikli olarak, derlenmiş olan bilgiler ışığında kurumsallaşmayla doğrudan ve dolaylı rol oynayan sorular tespit edilmiştir. Bunun yanında firmaların, kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilebilmesi için, belli sayıda ve kapsamlı soruların sorulması gerekeceği tabidir. Ayrıca soruların etkin dizaynı, konuyla olan ilişkisi, verilerin güvenilirliği, soruların özgün sorulardan oluşması ve tereddütte yer vermeyecek objektif değerlendirmeye imkân sağlayacak olması da önemlidir. Bu ve benzeri hususlara çalışmada gerekli olan zen ve itina verilmiştir.

Seçilen bölgeye yapılacak olan anket çalışması öncesinde, hazırlanmış olan anket çalışmasının etkinliğini ve verimliliğini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak amacıyla, 4 firmaya yönelik olarak, n anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde, anket çalışmasında mevcut olan potansiyel riskler ve olumsuzluklar tespit edilmiş ve bu çerçevede anket çalışmasında gerekli olan revizyonlar yapılmıştır.

Yürütülen anket çalışması ile KOBİ'lerin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyleri, yönetim fonksiyonları, yönetim anlayışları, örgüt kültürleri ve firmaların çevreleri ile olan ilişkileri irdelenmiştir. Bu irdeleme yapılırken, aşağıda bölümleri ve kısımları detaylı olarak açıklanacak olan sorulardan yararlanılmıştır.

Anket sorularının tespitine yönelik olarak yapılan 5 haftalık çalışma neticesinde, anket soruları ve bölümleri nihai durumuna ulaşmıştır. Yapılan anket çalışması toplam üç ana bölümden ve 59 sorudan<sup>1</sup> oluşmaktadır (Anket soruları Ek-1’de yer almaktadır). Bölümlere ait soru dağılımları aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 12: Anketin Soru ve İçerik Dağılımı**

Bölüm	Kapsam	Soru Sayısı
1.Bölüm	Genel Firma Bilgileri	17
2. Bölüm	Firmaların Yapısı (2’li Ölçek)	24
3. Bölüm	Firmaların Yapısı (5’li Ölçek)	18

Yukarıda belirtilen temel üç bölüm kapsamında, anket sorularının aşağıdaki gibi 5 ana kısım çerçevesinde sınıflandırılması mümkündür.

**Tablo 13: Anketin Sorularının İçerik Dağılımı**

Kısımlar	Kapsam
1. Kısım	Firmaların Yönetim Anlayışı
2. Kısım	Firmaların Yapısı
3. Kısım	Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı
4. Kısım	Firmaların Sahip Olduğu Prosedürler
5. Kısım	Firmaların Sahip Oldukları Strateji Geliştirme Politikası

Sınıflandırma yapılırken tespit edilmiş olan kurumsallaşma kriterleri yukarıda belirtilen başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Yapılan gruplandırma çerçevesinde firmaların kurumsallaşma dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bir firmanın kurumsallaşmış sayılabilmesi için bazı ölçütler söz konusudur. Kuşkusuz bu ölçütleri tespit etmek ve/veya sınırlandırmak oldukça güçtür. Bunları belirtmekteki amaç, bir şirketin ne ölçüde kurumsallaştığı yönünde bir fikir sahibi olmaktır. Bu açıdan anket soruları çerçevesinde bir ölçek oluştururken, tespit edilmiş olan sorular özgün sorulardan oluşmakla birlikte, bu alanda daha önceden yapılmış olan çalışmalardan yararlanılmıştır.

<sup>1</sup> Yapılan geçerlilik testi neticesinde, anket çalışmasının geçerlilik seviyesinin yükseltilmesi için, anket soruları arasında yer alan bazı soruların çıkartılması sebebiyle, anket soru sayısında azalma olmuştur.

Tespit edilen kriterler çerçevesinde (Bu kriterler kısım: 3.2.1.'de detaylı olarak açıklanmıştır), alan araştırmasının yapılması için uygun olduğu varsayılan, Adapazarı 1.ve 2. OSB'ye yapılacak olan anket çalışması öncesinde, OSB Müdürlüklerinden anket çalışmasının yapılabilmesiyle ilgili gerekli olan izin alınmış ve elde edilecek olan bulguların gizli tutulacağıyla ilgili kendilerine taahhütte bulunulmuştur.

Anket çalışması yukarıda da belirtilmiş olduğu gibi yaklaşık 8 haftalık bir süre sonunda tamamlanabilmiştir<sup>1</sup>. Anket çalışması danışman hocamızın başkanlığında 2 kişi tarafından yürütülmüştür. Veri toplamak için hazırlanan ve evrendeki firmaların yetkililerine uygulanan anketlerin büyük çoğunluğu araştırmacı tarafından doğrudan dağıtılıp toplanmıştır. Ayrıca bazı anketlerin faks ile geri bildirim alınmıştır. Anketin bizzat araştırmacı tarafından uygulanmasıyla, özellikle firma yetkilileriyle yüz yüze görüşme imkânı sağlanmış ve anketteki anlaşılmayan hususların yüz yüze görüşme yöntemiyle desteklenerek giderilmesi sağlanmıştır. Anketlerin yüz yüze uygulanmasındaki neden, uygulanan anketin geçerliliğinin artırılmasına yönelik katkısının olacağı görüşünden kaynaklanmıştır. Böylelikle uzman görüşlerine ilave olarak bu faaliyetle, anketin geçerliliğinin artırılması hususunda gerekli eylem basamakları önemli ölçüde karşılanmıştır.

Anket çalışması daha önce tespit edilen sorular çerçevesinde bu bölgede faaliyette bulunan işyerlerine sorulan sorular neticesinde, anket sorularına cevap alınmaya çalışılmıştır. Anket soruları kapalı, açık uçlu, çoktan seçmeli v.b sorulardan oluşmuştur.

Araştırmanın yapıldığı Adapazarı 1. Organize Sanayi Bölgesinde toplam 32 firma bulunmaktadır. 4 firma hakkında resmi olarak bir kayıt olmaması sebebiyle, bu firmalar anket çalışmasına dahil edilmemiştir. 2 firmada da karşılık bir muhatap bulunamadığı için anket çalışmaları bu firmalarda yürütülememiştir. 1. Organize Sanayi Bölgesindeki anket çalışması kapsamına toplam 26 firma dahil edilmiş olup, geri bildirim alınan firma sayısı ise 21'dir. 1 işyerinde de yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkan verilerin analiz için yetersiz olması sebebiyle, değerlendirme kısmında kapsama alınmamıştır. 25 firma üzerinden değerlendirildiğın de ankete katılım oranı %80'dir.

---

<sup>1</sup> Tez süresince hatırlatmaların yapılmasına rağmen, anket çalışmasının dağıtılmış olduğu diğer 5 firmadan anket sonuçlarıyla ilgili bir geri bildirim alınamaması sebebiyle, bu firmalar değerlendirmeye alınmamıştır.

1.OSB'ye yapılan anket çalışması neticesinde, ankete katılım düzeyinin yükseltilmesi amacıyla, Adapazarı 2. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunmakta olan 13 firmada anket kapsamına dahil edilmiştir. Bu bölgede resmi kayıtlara göre toplam 17 firma faaliyette bulunduğu baz alındığında, bu bölge için ankete katılım oranı yaklaşık olarak %76'dır. 1. ve 2. OSB baz alınarak düşünüldüğünde (toplam 49 firma), ankete katılım oranı %67 civarındadır.

Veri toplama aşamasında ana kütlede yer almakta olan toplam 49 firmanın 33 tanesinden sağlıklı veriler elde edilmiştir ve bu veriler yüzde, frekans, standart sapma, t-testi ve anova analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular ise üç farklı açıdan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bunlar;

1- KOBİ'lerin kurumsallaşmasında etkili olan yapısal faktörler şunlardır: firmaların hukuksal yapıları, türleri, kuruluş yılları, çalışan sayıları, sektörleri, profesyonel yönetici sayıları ve teknolojik seviyeleridir.

2- KOBİ'lerin kurumsallaşmasında etkili olan yönetsel faktörler şunlardır: Yönetim felsefesi ve anlayışı, insan kaynağının yapısı, planlama ve strateji geliştirme fonksiyonları, prosedürler ve biçimsel örgüt yapılarıdır.

3- KOBİ'lerin karar alma şekilleri ve karar verici mekanizmaları: karar verme sürecinde, karar vericilerin firmadaki pozisyonlarıdır (Profesyonel yönetici veya tanıdık/aile bireyi sayısı) .

### **3.3.2. Anketin Güvenilirliği**

Güvenirlik analizi, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru, v.b.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermedikleri test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımla, deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından (cevaplarından) hareket ile deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir.

Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkar. Güvenirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değerler 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Bu amaçla

yapılan anket çalışmasının güvenilirliğini ölçmek amacıyla Alfa (Cronbach) yöntemi ile güvenilirlik testi yapılmıştır.

Anket çalışmasının ikinci ve üçüncü bölümlerinde, iki farklı ölçek kullanılması sebebiyle, araştırmanın güvenilirliği iki farklı düzeyde analize tabi tutulmuştur.

➤ İlk aşamada ikili kıyaslamalar ele alındığında araştırmanın güvenilirliği Alpha ( $\alpha$ )=0,8981'dir. Analiz edileceği gibi bu oran ankete verilen cevapların tutarlılık seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Soruların genel ortalaması 1,4407 ve sorular arasındaki ortalama korelasyon 0,2866 olarak bulunmuştur.

➤ 5'li Likert ölçeğinde ele alınmış olan ölçeğin genel güvenilirliği Alpha ( $\alpha$ )=0,7762'dir. Yapılan analizde, anketin 3. bölümünün 1. kısmındaki 2 nolu soru silindiğinde ölçeğin güvenilirliği  $\alpha$ =0,8596; 2. kısımdaki 3 nolu soru silindiğinde  $\alpha$ =0,8334 ve 4 nolu soru silindiğinde  $\alpha$ =0,8417; dördüncü kısımdaki 3 nolu soru silindiğinde  $\alpha$ =0,8356 çıkmaktadır. Bu durumda, ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek ( $0,80 < \alpha < 1$ ) olması için belirtilen sorular ölçekten çıkarılmıştır.

Yukarıda da belirtmiş olduğumuz gibi güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005:258).

Bu bağlamda, bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan konuyla ilgili alınan uzman görüşleri de anketin özellikle geçerliliğinin artırılmasına büyük katkı sağlamıştır.

### **3.3.3. Veri Çözümleme Yöntemi**

Yapılan anket çalışmasında, firmaların kurumsal yönetim fonksiyonlarından hangilerine sahip olup olmadıklarına ve kurumsallaşma için gerekli olan yönetsel fonksiyonların ne derecede uygulanmakta olduğuna yönelik olarak sınıflandırma yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak kurumsallaşma fonksiyonlarını belirlemek için yönetsel kriterlerin mevcut olup olmadığı sorulmuştur. İlgili seçeneklerin veri çözümlemedeki puanlamaları ise 1=evet, 2=hayır'dır.

İkinci olarak, kurumsallaşma fonksiyonlarıyla ilgili yönetimsel fonksiyonlara firma yetkililerinin ne derecede katılıp katılmadıklarını tespit etmek amacıyla anketi cevaplayanların “tamamen katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “kararsızım”, “kısmen katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” şeklinde fikirlerini belirtmeleri istenmiştir. İlgili seçeneklerin veri çözümlemedeki puanlamaları ise 1=tamamen katılıyorum, 2=kısmen katılıyorum, 3=kararsızım, 4=kısmen katılmıyorum, 5=hiç katılmıyorum şeklinde tespit edilmiş ve bu açıdan yorumlamaya tabi tutulmuştur.

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, yukarıdaki puanlama ile değerlendirmeye alınan veriler, anketin birinci bölümü için yüzde ve frekans yöntemiyle çözümlenmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşma fonksiyonlarından hangilerinin firmaların örgütsel bünyelerinde mevcut olup olmadığına tespit etmek amacıyla yüzde ve frekans dağılımı yöntemiyle analiz edilmiştir. Her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları da yapılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, kurumsallaşma fonksiyonlarının firmalarda uygulanma düzeyini tespit etmek amacıyla firmaların yapısal özelliklerine göre (Şirket türü, hukuki yapısı, kuruluş yılı v.b.) 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak; firmaların yapılarına göre bağımsız (independent) örneklem için t testi ve yapıyla ilgili diğer değişken için ise tek faktörlü Anova testi uygulanmıştır.

Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 12 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

### 3.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Alan araştırmasının bu kısmında, firma yetkililerinin çalışmakta oldukları firmalarla ilgili olarak; firmalarının temel özellikleri ve kurumsallaşmayla bağlantılı olan kriterlere vermiş oldukları yanıtlar aşağıda tablolar ile değerlendirmeye çalışılacaktır. Bu amaçla değerlendirme yapılırken ankette yapılmış olan gruplandırmayla paralellik oluşturmaya özen gösterilecektir (Anket Soruları Ek-1)<sup>1</sup>.

#### 3.3.4.1. Anketin 1. Bölümünün Analizi ve Değerlendirilmesi

- *Ankete Katılım Gösteren Firmalar*

Ek-2’de anket çalışmasında, geri bildirim alınmış olan firmaların isimleri bulunmaktadır. Ankete katılmış olan firmalara verilmiş olan taahhütler çerçevesinde, anket bulgularının değerlendirilmesi kısmında hiçbir şekilde firma isimleri kullanılmayacaktır.

Alan araştırması kapsamında toplam (N=33) 33 firma bulunmaktadır. Ek-2’de ismi belirtilen firmaların, yetkilileriyle yapılan anket ve görüşmeler çerçevesinde, araştırmanın bulguları analiz edilmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

- *Anketi Yanıtlayan Yetkililer Hakkında Bilgi*

Aşağıdaki tablo 14’te anketi yanıtlayan kişilerin, çalışmakta oldukları firmalardaki pozisyonlarını (ünvanlarını) gösteren bilgiler yer almaktadır. Anketi yanıtlayanlardan 5’i insan kaynakları yöneticisi, 5’i idari işler yöneticisi, 4’ü firma sahibi, 4’ü üretim planlama yetkilisi, 3’ü kalite müdürü ve 3’ü satış pazarlama müdürüdür. Anketi yanıtlayan diğer yetkililer ise; 2’si genel müdür, 2’si kişi finans müdürü, 2 kişi personel müdürü, 2 kişi mühendis ve 1 kişi de proje müdürüdür.

---

<sup>1</sup> Ankete katılan firmalara ait olan yapısal özelliklerin değerlendirilmesinde, küsuratlı yüzdeler kullanılmayacaktır. Fakat, Kurumsallaşmanın Boyutlarının ele alındığı 2. ve 3. bölümlerde İstatistikî analizlerin kullanılması sebebiyle veriler küsuratlarıyla beraber dikkate alınacaktır.



**Tablo 14: Anketi Yanıtlayan Yetkililerin Pozisyonları (Ünvanları)**

<b>Pozisyonu (Unvanı)</b>	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oranı (%)</b>
İnsan Kaynakları Yöneticisi	5	15
İdari İşler Yöneticisi	5	15
Firma Sahibi	4	12
Üretim Planlama Yetkilisi	4	12
Satış Paz. Müdürü	3	9
Kalite Müdürü	3	9
Genel Müdür	2	6
Finans Müdürü	2	6
Personel Müdürü	2	6
Mühendis	2	6
Proje Müdürü	1	3
<b>TOPLAM</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi, anketi yanıtlayan tüm yetkililer firmaların önemli pozisyonlarında yer almakta olan kişilerden oluşmaktadır. Yetkililer sahip oldukları pozisyonlar itibariyle, anketi etkin seviyede yanıtlayabilecek bilgi ve yetkinliğe sahip oldukları varsayılmaktadır.

Yetkililer gerek bulunmuş oldukları pozisyonlar itibariyle, firmaların genel örgütsel yapıları hakkında bilgiye sahip olmaları; gerekse buldukları pozisyonların belli bir bilgi ve kültür seviyesi gerektirmesi, yukarıda belirtilen varsayımı destekleyecek niteliktedir. Bu açıdan ele alındığında, anket sonucunda etkin sonuçlar elde edildiğini öne sürebiliriz.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Sektörel Dağılımı***

Aşağıdaki 15 nolu tabloda araştırmaya katılım göstermiş olan 33 firmanın sektörel dağılımına ait olan veriler görülmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, anket kapsamında yer almakta olan firmaların 7 tanesi (%21'i) Otomotiv Sektöründe faaliyette bulunmaktadır. 6 firmada (%18'i) Makine İmalatı alanında faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. İnşaat Sektöründe 4 firma (%12), Elektrik-Elektronik sektöründe 3 firma, Çelik İmalatında 3 firma ve Tekstil İmalatında 2 firma faaliyette bulunmaktadır. Geriye

kalan firmalardan Mobilya İmalatında 1, Seramik üretimde 1, Orman Ürünlerinde 1 ve Tıbbi Ürünler İmalatında 1 firma faaliyet göstermektedir.

**Tablo 15: Firmaların Sektörel Dağılımı**

<b>Sektör Adı</b>	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oranı (%)</b>
Otomotiv	7	21
Makine İmalatı	6	18
Elektrik-elektronik	4	12
İnşaat	4	12
Çelik İmalatı	3	9
Tekstil	2	6
Diğer	7	21
<b>TOPLAM</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Yukarıda da görüleceği gibi anket çalışmasında 11 farklı sektörden toplam 33 firma bulunmaktadır. Değişik sektörlerden farklı firmaların olması, araştırmanın çeşitliliğini artırdığı gibi, sektörel farklılığın kurumsallaşma üzerindeki rolünü anlamamızda ve böylece sektörel alandaki kurumsallaşma düzeylerini de belirlememize yardımcı olacaktır. Sektörel bazda dağılımın az olması sebebiyle, 1 firmanın bulunmuş olduğu sektörler hakkında detaylı değerlendirme yapılmaktan kaçınılacaktır.

Faaliyette bulunmakta oldukları sektörler açısından KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdikleri görülmüştür. Buna göre, Otomotiv ve Elektrik-Elektronik alanında faaliyette bulunmakta olan firmaların, Tekstil ve İnşaat Sektöründe faaliyette bulunmakta olan firmalara nazaran daha kurumsal oldukları tespit edilmiştir. Bu sektörlerin kurumsallaşma seviyelerinin genel olarak daha yüksek seviyede olmasındaki temel sebep kanaatimizce, diğer sektörlerle nazaran rekabetin daha yüksek seviyede olması sebebiyle, firmaların sektörde güçlü bir konuma gelebilmek için örgütsel bazda önemli atılımlarda bulunmalarındır.

Kurumsallaşma seviyesi genel olarak diğer sektörlerle nazaran düşük olan makine ve tekstil sektörleri ise araştırma öncesinde beklemiş olduğumuz kurumsallaşma seviyesinin altında yer almıştır. Bu iki sektörde faaliyette bulunmakta olan 8 firmadan özellikle 2 firmanın (Tekstil sektöründe faaliyette bulunan) kurumsallaşma seviyeleri

diğer firmalara nazaran düşüktür-ki kanaatimizce bu firmaların henüz gelişmekte olan ve etkin örgütsel yapılara sahip olmayan firmalardan oluşması ve tekstil sektöründeki son dönemlerdeki küçülmeden kaynaklanmaktadır. Makine sektöründe faaliyette bulunmakta olan 6 firmada ise kurumsallaşma seviyelerinin elektronik ve otomotiv sektörüne göre, genel olarak düşük seviyede olmasındaki temel sebep kanaatimizce aile şirketi olmaları ve firma sahiplerinin yönetimde etkin olmasından kaynaklanmaktadır.

İnşaat sektöründe faaliyette bulunmakta olan firmaların, ankete vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, genel olarak kurumsallaşma seviyelerinin düşük seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Kanaatimizce bunun temel sebebi firmaların genel yapısal özellikleri itibariyle, büyüklüklerinin küçük seviyede olması ve bölgesel bazda faaliyette bulunmalarının yol açmış olduğu sebeplerdir. Diğer bir sebep ise özellikle bu tarz firmaların her hangi bir yönetim anlayışına sahip olmamalarıdır.

Araştırmanın ilerleyen kısımlarında “One- way Anova testi yardımıyla”, şirketlerin faaliyette bulunmakta oldukları sektörlerin kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesi yönünde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı analiz edilmeye çalışılacaktır.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Hukuki Statüleri***

Aşağıdaki tablo 16’da ankete katılım gösteren firmaların Hukuki Statülerine ait bilgiler yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi, şirketlerin 19 tanesi (%57,5) Anonim Şirket ve 14 tanesi (%42,5) limited şirkettir. Ankete katılan firmaların içersinde, şahıs şirketi olarak faaliyette bulunmakta olan bir firma yer almamaktadır. Anlaşıldığı gibi, firmaların tamamı faaliyetlerini hukuki bir zemin üzerinde sürdürmektedirler.

**Tablo 16: Firmaların Hukuki Statüsü**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oran (%)</b>
Anonim Şirket	19	57,5
Limited Şirket	14	42,5
<b>TOPLAM</b>	33	100

Kurumsallaşma açısından değerlendirildiğinde, ankete katılmış olan firmalar sahip oldukları hukuki statüleri sayesinde, kurumsallaşma gereksinimlerinin önceliklerden birisi olan, hukuki statüyü yerine getirmiş olmaktadırlar. Ankete katılan tüm firmalar,

rasyonel yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektiren hukuki yapıya sahiptirler. A.Ş.'lerde yönetim kurulu, genel müdür; Limited Şirketlerde ise şirket müdürü bulunması yasal bir zorunluluktur.

Fakat bu ifadeden “Hukuki statüsü olan her firmanın, kurumsal bir şirket olduğunu ifade etmek yanlış olur”. Çünkü birçok firma vardır-ki hukuki statü kazanmalarına rağmen, halen geleneksel yöntemlerle yürütülmektedirler.

Araştırmanın ilerleyen kısımlarında “One-way Anova testi yardımıyla”, şirketlerin hukuki yapıları açısından, kurumsallaşma yönünde anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmeye çalışılacaktır.

- **Ankete Katılım Gösteren Firmaların Türü**

Aşağıdaki tablo 17’de, ankete katılım gösteren firmaların kurumsallaşma açısından temel yönünü belirleyen “Firma Türüne” ait bilgiler yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi firmaların 16 tanesi (%48’i) aile şirkettir.

Aile üyesi olmayan ortaklar şirketi, bunlar arkadaş ortaklığı olan şirketlerdir ve bu çerçevede 9 firma (%27) anket kapsamında yer almaktadır. Genel olarak bu tür şirketler sahip oldukları yapılar itibariyle, aile şirketlerine benzer özellikler göstermektedirler. Bu durumda toplam 25 firmanın (%75) aile şirketi ve/veya aile şirketi özelliklerine sahip olan firmalardan oluştuğu varsayılabilir. Ülkemizdeki KOBİ’lerin %95,4’ünün aile şirketi olduğu düşünüldüğünde bu rakam normal olarak karşılanabilir.

Bilindiği gibi Aile Şirketleri, kurumsallaşma yönünde büyük zorluklar içerisinde bulunan ve kurumsallaşma yönünde atılan adımların (genellikle) uzun süreçler sonucunda gerçekleşmiş olduğu firma türüdür.

**Tablo 17: Ankete Katılan Firmaların Türü**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oranı (%)</b>
Aile Şirketi	16	48
Aile Üye. Olmayan Ort. Şir.	9	27
Kurumsal bir şirkettir	8	24
<b>TOPLAM</b>	33	100

Yukarıdaki 17 nolu tabloda görüldüğü gibi 8 firma (%24) kendilerinin kurumsal firma olduklarını ifade etmektedir. Bu firmaların yapıları incelendiğinde tümü Anonim Şirkettir ve ankete vermiş oldukları cevapların büyük bir çoğunluğu, sahip oldukları yapılar itibarıyla kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmış oldukları rahatlıkla analiz edilebilmektedir.

Bu 8 kurumsal firmanın göze batan özelliklerinden bir diğeri ise, sahip oldukları çalışan sayılarının diğer firmalara göre fazla olmasıdır (2 firmada 250 ve üstü; 6 firmada ise 50–249 arası çalışan mevcuttur). Bu firmalar çalışan sayıları fazla olduğu gibi profesyonel çalışanın en fazla olduğu buna karşın, diğer firmalara nazaran (çalışan sayısı dikkate alındığında) aile bireyi sayısının düşük olduğu firmalardır.

Araştırmamızın ilerleyen kısımlarında “One-way Anova testi” şirket türlerinin kurumsallaşma yönünde etkisinin olup olmadığı, başka bir ifadeyle şirket türleri arasında, kurumsallaşma açısından anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmeye çalışılacaktır.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Faaliyet Yılı***

Aşağıdaki tablo 18’de ankete katılım gösteren firmaların, faaliyet yıllarına ait olan veriler yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi; 7 firma (%21) 6 ila 10 yıl arasında, 9 firma (%27) 11 ila 15 yıl arasında, 6 firma (%18) 16 ila 20 yıl arasında, 3 firma (%9) 21 ila 25 yıl arasında ve sekiz (%24) firma 26 ve üstü yıldan bu yana faaliyette bulunmaktadır.

**Tablo 18: Firmaların Faaliyet Yılı**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oranı (%)</b>
6–10 Yıl Arası	7	21
11–15 Yıl Arası	9	27
16–20 Yıl Arası	6	18
21–25 Yıl Arası	3	9
26 ve üstü	8	24
<b>TOPLAM</b>	33	100

Yukarıdaki tabloda da görüleceği gibi, firmaların tamamı 5 yıldan daha fazla süreden beri sektörlerinde faaliyette bulunmaktadır. 16 ve üstü yıldan bu yana faaliyette bulunmakta olan toplam 17 firma bulunmaktadır ve bu firmalar sektörlerinde belli bir uzmanlık ve bilgi seviyesine ulaştıkları varsayılabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kanaatimizce kurumsallaşmayla firmaların faaliyet yılları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu. Başka bir ifadeyle firmaların faaliyet yılları artıkça, kurumsallaşma seviyelerinin de artacağıdır. Bu hipotezin temel dayanağı, firmaların faaliyet yılları artıkça, faaliyette buldukları alanda liderliklerini korumak ve/veya önder firma pozisyonuna ulaşabilmek için, örgütsel anlamda yeni atılımlar yapacak olmalarıdır.

Başka bir açıdan ele alındığında, firmaların faaliyet yılları artıkça, firmalar yıllar itibariyle mevcut olan yapılarında olumlu revizyonlar yapma ihtiyacı duyacaklardır. Böylece yeni kurulmuş olan firmalara nazaran, örgüt yapılarında yapılan değişimler sayesinde, bu firmalar kurumsal örgüt yapısına daha kolay ulaşacaklardır.

Fakat bu noktada şunun kısaca belirtilmesinde fayda vardır. Araştırma da defalarca belirtildiği gibi, kurumsallaşma da rol oynayan çok sayıda faktör vardır. Faaliyet yılı yalnızca bunlardan birisidir. Firmaların faaliyet yılının çok olması kurumsallaşmanın artması için olumlu bir etken olabilir. Fakat bu şirket sürekli olarak gelenekçi bir yönetim anlayışı çerçevesinden, profesyonel yöneticiler haricindeki kişiler tarafından idame edilmişse, bu taktirde faaliyet yılı kurumsallaşma açısından olumlu bir etki yaratmaz.

- ***Büyüklik Açısından Firmaların Analizi***

Firmaların büyüklüklerine yönelik olarak yapılan değerlendirmede, firmaların çalışan sayıları temel alınmıştır. Diğer faktörlere nazaran (Örn: Sermayesi, cirosu, teknolojik seviyesi v.b.) tespit kolaylığının daha kolay olması, uygulamada daha doğru ve güvenilir geri bildirimlerin alınabilmesi açısından, firmaların büyüklüklerinin tespitinde çalışan sayıları baz alınmıştır.

Şunun da belirtilmesinde fayda vardır-ki aşağıdaki sınıflandırma da, çalışmanın teorik kısmında ele alınan ve KOBİ Özel İhtisas Komisyonu tarafından yapılmış olan

tanımlama temel alınmış ve dikkate alınan bu tanımlama çerçevesinde sınıflandırma yapılmıştır.

Buna göre; aşağıdaki tablo 19’da ankete katılan firmaların çalışan sayılarıyla ilgili bilgiler analiz edilmiştir. Tabloda da görüleceği gibi 12 firmada (%36) 10 ila 49 arasında çalışan, 19 firmada (%57) 50 ila 249 arasında çalışan mevcuttur. Yalnızca 2 firmada (%6) 250 üstü çalışan mevcuttur-ki, bu firmalar sahip oldukları büyüklükler açısından gerek ankete katılan firmalar arasında gerekse Sakarya Bölgesinde faaliyette bulunmakta olan firmalar arasında, sahip oldukları büyüklükler açısından öncü firmalardır. Anket kapsamında 1 ila 9 arasında çalışanın mevcut olduğu bir firma yer almamaktadır.

**Tablo 19: Firmalarda Çalışmakta olan Kişi Sayısı**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oran (%)</b>
10–49 Arası Çalışan	12	36
50–249 Arası Çalışan	19	57
250 ve üstü Çalışan	2	6
<b>TOPLAM</b>	33	100

Kanaatimizce, firmaların çalışan sayılarıyla kurumsallaşma düzeyleri arasında bir ilişkinin var olduğudur. İlişkinin yönü ise; firmaların çalışan sayısı arttıkça, kurumsallaşma düzeylerinin ve/veya kurumsal örgüt yapısına duyulan ihtiyacının artacağıdır.

Ankete katılmış olan firmalar analiz edildiğinde, genel olarak çalışan sayısının yüksek olduğu firmalarda (250 ve üstü çalışan firmaların tamamı ve 50–249 arası çalışan firmaların bir kaçı) kurumsallaşma eğiliminin daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Kanaatimizce bunun temel sebebi; firma yönetimleri tarafından çalışan sayısının fazlalığının ortaya çıkarabilecek olduğu hantallığın, kurumsal örgüt yapısı sayesinde aşılabileceğinin düşülmesidir (Baykal, 2004:9) .

Fakat daha öncede belirtmiş olduğumuz gibi, kurumsallaşma farkı faktör ve kıstaslardan oluşan ve birçok kritere sahip olan çok elementli bir kavramdır. Bu kavramın yalnızca firmaların büyüklükleriyle sınırlamak yanlış olur. Bu açıdan yukarıda ele alınan

firmaların büyüklükleri yanında, sahip oldukları profesyonel yönetim anlayışları da kurumsallaşma düzeyinin yükselmesine zemin hazırlamaktadır.

Anket kapsamında yer alan büyük ölçekli firmalar analiz edildiğinde, özetle aşağıdaki temel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür firmalar;

- Kurumsallaşma eğiliminin yüksek seviyede gözlemlendiği,
- Kurumsal yönetim fonksiyonlarının varlığının mevcut olduğu ve uygulandığı,
- Kurumsal kimlik imajının firma içerisinde, ekonomik ve sosyal çerçevede oluşmuş olduğu tespit edilmiş ve gözlenmiştir.

Anket kapsamında yer alan ve çalışan sayıları itibariyle küçük ölçekli firmalar analiz edildiğinde, özetle aşağıdaki temel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür firmalar;

- Örgüt yapılarını iyileştirmek ve/veya geliştirmek için farklı arayışlar içerisinde bulunan,
- Kurumsallaşma kavramının farkına varılmadığı veya henüz farkına varıldığı,
- Genellikle aile şirketi veya tanıdık ortaklar arasında kurulmuş olan firmalardır.

Konuya farklı bir açıdan bakıldığında ve firmaların çalışanlarının genel özellikleri (profesyonel ve aile bireyi açısından) ele alındığında aşağıdaki tablolar ortaya çıkmaktadır. Tablo 20 ve 21’de ankete katılan firmaların çalışan sayılarının, profesyonel çalışan sayısı ve aile bireyi sayısına göre kıyaslaması ele alınmıştır. Aşağıdaki iki tabloda çapraz tablolama (Crosstabs Komutu) yöntemiyle veriler analiz edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 20: Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Profesyonel Yöne. Sayısının Kıyaslanması**

		Profesyonel Yönetici Sayısı			
		1–4 Arası Çalışan	5–8 Arası Çalışan	9–12 Arası Çalışan	13 ve üstü Çalışan
Firmaların Çalışan Sayısı	10–49 Arası Çalışan	5	7	--	--
	50–249 Arası Çalışan	--	4	3	12
	250 ve üstü Çalışan	--	--	--	1



**Tablo 21: Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Aile Bireyi Sayısının Kıyaslanması**

		Aile Bireyi Sayısı			
		1-4 Arası Çalışan	5-8 Arası Çalışan	9-12 Arası Çalışan	13 ve üstü Çalışan
Firmaların Çalışan Sayısı	10-49 Arası Çalışan	9	3	--	--
	50-249 Arası Çalışan	14	4	--	--
	250 ve üstü Çalışan	--	-	--	--

Yukarıdaki iki tablo genel olarak değerlendirildiğinde, firmaların çalışan sayısı arttıkça profesyonel çalışan sayısı artmakta; aile bireyi ve/veya tanıdık çalışan sayısı azalmaktadır. Fakat belirtmiş olduğumuz bu özellik, kurumsallaşma eğiliminde olan firmalar için söz konusudur.

Firmaların çalışan sayısı ile kurumsallaşma yönündeki etkisini anlamaya yönelik olarak, araştırmanın ilerleyen kısımlarında “One-way Anova testi” yardımıyla bu ilişkinin varlığı analiz edilmeye çalışılacaktır.

- **Ankete Katılım Gösteren Firmaların Teknolojik Seviyeleri**

Aşağıdaki tablo 22’de firmaların sahip oldukları teknolojik seviyeleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Tabloda görüleceği gibi, 2 firma (%6) teknolojik seviyesinin çok iyi olduğunu, 13 firma (%39) teknolojik seviyesinin iyi olduğu ve 18 firmada (%54) teknoloji düzeyinin orta seviyede olduğunu belirtmiştir. Teknolojik seviyelerinin kötü ve/veya çok kötü olduğunu belirten bir firma bulunmamaktadır.

**Tablo 22: Firmaların Teknolojik Seviyeleri**

	Firma Sayısı (f)	Oran (%)
Çok İyi	2	6
İyi	13	39
Orta Seviyede	18	54
<b>TOPLAM</b>	33	100

Kurumsallaşmayla teknoloji düzeyi arasında kanaatimize doğrudan bir ilişkinin söz konusu olmadığıdır. Fakat kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerin, teknoloji seviyelerinin çok iyi olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşma düzeylerinin genel olarak yüksek seviyede olduğunu ve daha öncede incelen 2 firma analiz için ele alındığında, bu firmalar teknolojik seviyelerin çok iyi olduğunu belirtmiştir. Teknoloji seviyelerinin orta seviyede olduğunu belirten firmalar ise, kurumsal yönetim fonksiyonları açısından orta düzeyde olan firmalardır. Bu açıdan analiz edildiğinde, firmaların teknolojik seviyeleri ile kurumsallaşmaları arasında bir ilişki vardı-ki kanaatimizce bu ilişki firmaların kurumsal yönetim anlayışına sahip olmaları neticesinde profesyonel anlayışları uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Dış Ticaret İşlemleri***

Aşağıdaki tablo 23'te firmaların ithalat/ihracat yapıp yapmadıklarına ait bulgular analiz edilmeye çalışılacaktır. Tabloda görüleceği gibi 25 firma (%75) ithalat/ihracat yapmaktadır. 8 firma ise (%24) ithalat/ihracat yapmamaktadır.

**Tablo 23: Firmaların ithalat/ihracat Yapıp Yapmaması**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oranı (%)</b>
Yapıyor	25	75
Yapmıyor	8	24
<b>TOPLAM</b>	33	100

Araştırmanın teorik kısmının derlenmesinde, firmaların dış ticaret işlemleriyle kurumsallaşma arasında somut bir veriye ulaşılamamıştır. Buna karşın, anket çalışmasında bu verinin irdelenmesinin gerekli olduğu düşünülmüştür. Bunun temel sebebi ise, ulusal ve uluslararası alanda firmaların gücü ve etkinliğinin sahip oldukları örgütsel yapıların etkinliği ile ölçülmektedir. Başka bir deyişle kurumsallaşma firmaların sahip oldukları dış ticaret işlemleri ile eş değer bir konuma sahiptir. Bu açıdan ele alındığında ankete katılmış olan firmaların büyük bir çoğunluğunun kurumsallaşma yönünde bazı kıstasları yerine getirdikleri söz konusudur.

Fakat bu noktada şu hususun belirtilmesinde fayda vardır. Ankette firmaların bazıları yalnızca ithalat yapıyorken, bazıları yalnızca ihracat yapmaktadır. Farklı bir nokta ise

ihracat ve/veya ithalat gerçekleştirme sıklığıdır. Bu oran bazı firmalarda çok sıkken, bazı firmalarda ise nadiren gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan ayrı bir çalışmada bu konunun detaylı bir şekilde ele alınmasında fayda görmekteyiz.

- **Ankete Katılım Gösteren Firmaların Kalite Sistemleri**

Kurumsallaşmayla ilgili öncelikle ele alınması gerekli olan konulardan biride firmaların sahip oldukları kalite sistemidir ki, bu kalite sistemi genellikle İSO olarak bilinmektedir. Araştırmanın teorik kısmında ele alındığı gibi, İSO özellikle kurumsallaşmanın etkin bir zeminde oluşturulmasında, ortaya koymuş olduğu prosedürler sayesinde gerek departmanlar bazında, gerekse yönetim bazında ilgili düzenlemelerin yapılıp, etkin bir örgütsel yapının oluşmasına ve tüm işlemlerin belli bir sistematik çerçevede yürütmesine zemin hazırlayan bir faktördür.

Aşağıdaki 24 nolu tabloda görüleceği gibi ankete katılım göstermiş olan firmaların 29'u (%87) İSO kalite sistemine sahipken, 4 firma (%12) bu tür kalite sistemine sahip değildir. Birkaç firma ise İSO kalite sistemi yanında, diğer bazı kalite sistemlerine de sahiptir.

**Tablo 24: Firmaların İSO ve Benzeri Kalite Sistemlerine Sahip Olup/Olmaması**

	<b>Firma Sayısı</b>	<b>Oran</b>
	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>
Mevcut	29	87
Mevcut Değil	4	12
<b>TOPLAM</b>	33	100

Firmalar için kalite sistemleri, günümüzde tüm firmaların öncelikli olarak ele almış oldukları çalışmaların başında gelmektedir. Firmalar uzun bir süre İSO ve benzeri diğer kalite sistemlerinin firmalar bazında kurulması için çalışmalarda bulunmakta, bununla ilgili olarak önemli yatırımlar yapmakta, özel danışmanlık şirketlerinden destek almakta ve neticesinde bu tür kalite sistemlerine sahip olmaktadır.

Bu aşamada şunun belirtilmesinde fayda vardır. Kalite prosedürlerinin temel amacı firmaların etkin sistematik örgütsel yapıya ve etkin bir sisteme sahip olmasıdır. Temel amaç bu olmasına rağmen yapılan gözlemler ve irdelenen ikincil verilerden ortaya çıkan sonuçlar, bazı firmaların İSO ve benzeri kalite sistemlerini belli kıstasları

yakalayabilmek veya bir işi gerçekleştirebilmek için bunun bir şart olması sebebiyle bu tür belge ve dökümanlara sahip olmayı istemektedirler. Bu tür amaç ve kaideler, kalite prosedürlerinin gerçek amacından uzaklaşmasına sebep olmaktadır.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Kurumsallaşmayı Hedefleme Düzeyi***

Aşağıdaki tablo 25’te firmaların kurumsallaşmayı hedefleme düzeyleri ele alınmıştır. Tabloda görüleceği gibi 27 firma (%81) kurumsallaşmayı hedeflemekte olup, 6 firma (%18) yetkilisi ise firmaların ileride kurumsallaşmayı hedeflemediğini belirtmiştir.

**Tablo 25: Firmaların Kurumsallaşmayı Hedefleme Düzeyi**

	<b>Firma Sayısı</b> <b>(f)</b>	<b>Oran</b> <b>(%)</b>
Kurumsallaşmayı Hedefliyor	27	81
Kurumsallaşmayı Hedeflemiyor	6	18
<b>TOPLAM</b>	33	100

Anketin ilk kısmında ele alınmış olan bu soru, anket soruları içerisinde cevaplayanların vermiş oldukları cevapların doğruluk paylarını ortaya koymak amacıyla kilit soru olarak kullanılmıştır.

Kurumsallaşmayı hedeflemeyen 6 firma ele alındığında genel olarak bu firmaların aşağıda belirtilen özelliklere sahip oldukları söylenebilir, Bunlar;

- 6 firmada türü itibariyle aile şirkettir,
- Büyüklükleri itibariyle orta düzeyde olan firmalardır.
- Kurumsallaşma eğilimleri diğer firmalara nazaran oldukça düşük seviyededir.
- 6 firmada araştırmanın ilerleyen kısmında ele alınacak olan kurumsallaşma düzeyi açısından, kurumsallaşmaya henüz başlamamış olan veya kurumsallaşmanın birinci seviyesinde olan firmalardır.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Kurumsallaşmayı Tercih etme Sebepleri***

Aşağıdaki tablo 26’da firmaların kurumsallaşma sürecini tercih etmelerini ve bu sürece başlamalarındaki temel sebepler analiz edilmeye çalışılmıştır. Firmaların 4’ü (%12) kurumsallaşmayı büyüme için, firmaların 1’i (%3) rakiplerine karşı üstünlük

sağlayabilmek için, firmaların 25'i (%75) etkin ve verimli bir örgüt yapısına ulaşabilmek için ve firmaların 3'ü (%9) de kaliteli örgüt imajı oluşturabilmek için, kurumsallaşmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 26: Firmaların Kurumsallaşma Anlayışını Benimsemelerinin Sebebi**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oran (%)</b>
Büyüme İçin	4	12
Rakiplere Karşı Üstünlük Sağlayabilmek için	1	3
Etkin ve Verimli Bir Örgüt Yapısına Ulaşmak İçin	25	75
Kaliteli Bir Örgüt İmajı Oluşturabilmek İçin	3	9
<b>TOPLAM</b>	33	100

Araştırmanın teorik kısmında, kurumsallaşmanın firmaların yapısında meydana getirmiş olduğu temel (olumlu yönde) değişimler ele alınmıştır. Bu hususların burada kısaca açıklanmasında fayda görüyoruz. Kurumsallaşmayı benimsemiş firmalar veya uzun vadede kurumsallaşmayı hedeflemiş olan firmaların, kurumsallaşmadan sağlayacak oldukları temel fayda, etkin ve verimli bir örgüt yapısına ulaşmaktır-ki ankete katılan firmaların büyük çoğunluğu (%75'i-25 firma) bu cevabı vermiştir. Kurumsallaşmayla birlikte firmaların hedeflemiş oldukları temel kazanım, mevcut örgüt yapılarının iyileşmesidir. Tabi ki büyüme, rakiplere karşı üstünlük sağlama, kaliteli bir örgüt imajı oluşturmada bu süreç içerisinde oluşacaktır.

Firmalarda yapılan gözlem ve incelemeler neticesinde kısaca açıklamak gerekirse, yukarıda değinildiği gibi, etkin ve verimli bir örgüt yapısı oluşturmak firmaların öncelikli hedefidir. Özellikle büyüme ve gelişme aşamasında olan KOBİ'ler açısından bu süreç daha büyük bir öneme sahiptir. Gerçekte bu süreç zamanla gelişmektedir. Büyüme genellikle kurumsallaşmanın ilk aşamalarında meydana gelirken, kaliteli firma imajı genellikle uzun bir süreç aldığından, bu unsur kurumsallaşmanın ilerleyen safhalarında ortaya çıkabilmektedir. Kanaatimizce yukarıda ele alınmış olan faktörler kurumsallaşmayla farklı seviyelerde ilişkileri olmasına karşın, önceliklerinde ve ilişki seviyelerinde farklılıklar olduğudur.

- ***Ankete Katılım Gösteren Firmaların Kurumsallaşma Seviyeleri***

Firmaların kurumsallaşma açısından, tespit edilen seviye sınıflandırması kaynaklardan derlenen bulgular yardımıyla, bağımsız ve güncel olarak tespit edilmiş ve bu çerçevede analiz edilmiştir. Buna göre, firmaların kurumsallaşma seviyelerinin tespitinde aşağıdaki sınıflandırma baz alınmıştır. Temel alınmış olan bu örnek model çerçevesinde alan araştırmalarının bulgularının değerlendirilmesi neticesinde, aşağıda kısaca açıklanan seviyelerle ilgili değerlendirme yapılacaktır.

Kurumsallaşma sürecine henüz başlamadık.

**Birinci seviye** : Kurumsallaşmanın öneminin farkına varıldığı ve bunun firmada oluşumunun amaçlandığı seviye.

**İkinci seviye** : Kurumsallaşma planlarının oluşturulduğu ve belirlenen planların uygulanmaya koyulduğu seviye.

**Üçüncü seviye** : Kurumsallaşma planlarının sonuçlarının alındığı ve kurumsallaşmanın oluşmaya başladığı seviye.

**Dördüncü seviye** : Kurumsallaşma anlayışı ve felsefesinin olgunlaşmaya başladığı seviye.

**Beşinci seviye** : Kurumsallaşma sürecinin ve anlayışının firmanın tüm süreçlerinde etkin olarak uygulandığı seviye<sup>1</sup>.

Aşağıdaki 27 nolu tabloda firma yetkililerinin kendilerini, hangi kurumsallaşma seviyesinde gördüğüne ilişkin veriler analiz edilmiştir. Firma yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir. 6 firma (%18'i) henüz kurumsallaşma sürecine başlamadıklarını belirtmiştir-ki bu 6 firma tablo 27'de ele alınan ve kurumsallaşmayı hedeflemeyen 6 firma arasında yer almaktadır. 12 firma (%36) kurumsallaşmanın birinci seviyesinde, 5 firma (%15) kurumsallaşmanın ikinci seviyesinde, 4 firma (%12) kurumsallaşmanın üçüncü seviyesinde ve 6 firmada (%18) kurumsallaşmanın 4. seviyesinde yer aldıklarını ifade etmişlerdir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ele alınan seviyeler bağımsız şekilde tespit edilmiş olup, belirlenen seviyeler arasından geçişlerin olması söz konusudur.

<sup>2</sup> Kurumsallaşma seviyesi açısından beşinci seviyede olduğunu belirten her hangi bir firma yoktur.

**Tablo 27: Firmaların Kurumsallaşma Seviyeleri**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oran (%)</b>
Sürece Henüz Başlamadık	6	18
Birinci Seviye	12	36
İkinci Seviye	5	15
Üçüncü Seviye	4	12
Dördüncü Seviye	6	18
Beşinci Seviye	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Firma yetkilileri tarafından düşünülen kurumsallaşma seviyelerinin doğruluk düzeyi; başka bir ifadeyle, firmaların gerçek kurumsallaşma seviyeleri aynı kıstaslar çerçevesinde, alan araştırmasının son kısmında ele alınacaktır.

#### **3.3.4.2. Anketin 2. Bölümünün Analizi ve Değerlendirilmesi**

Alan araştırmasının bu kısmında; firma yetkililerinin, örgütsel kurumsallaşma fonksiyonlarına yönelik olarak vermiş oldukları yanıtlar frekans, yüzde dağılımları, standart sapma değerleri ve aritmetik ortalamalarıyla ilgili elde edilen bulgular analiz edilecektir.

Bu açıdan anket çalışmasının ikinci kısmında, aşağıdaki 4 ana başlık çerçevesinde firmaların kurumsallaşma yönünde mevcut olan fonksiyonları analiz edilecektir. Bunlar;

1. Yönetimsel Boyut
2. Örgüt Yapısı
3. İnsan Kaynağının Yapısı
4. Bilişim Teknolojisi

- **Yönetimsel Boyut**

Aşağıdaki tablo 28’de yöneticilerin firmaların sahip oldukları “**Yönetim Anlayışıyla**” ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 28: Firmaların Sahip Oldukları Yönetim Anlayışı**

No	Yönetimsel Boyut	EVET		HAYIR		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%		
1	Firmanızın faaliyette bulunmakta olduğu çevre değişken bir yapıya mı sahiptir?	28	74	5	15	1,15	0,36
2	Firmanızda biçimsel örgüt yapısı (Organizasyon Şeması) mevcut mudur?	28	74	5	15	1,15	0,36
3	Eğer firmanızda bir organizasyon şeması varsa, bunun fonksiyonelliği etkin bir şekilde sağlanmakta mıdır?	18	69	10	30	1,45	0,85
4	Firmanızın mevcut bir yönetim kurulu var mıdır?	30	90	3	9	1,09	0,29
5	Firmanızın müteşebbisi aynı zamanda tepe yöneticisi midir?	30	90	3	9	1,09	0,29

1- Tablo 28'deki verilerden anlaşılacağı gibi, firmaların %74'ü (28 firma) buldukları çevrenin değişken bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Firmaların %15'i ise (5 firma) faaliyette bulunmuş oldukları çevrenin değişken olmayan, durgun bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,15 olup yüzde ve frekanslardan da anlaşılacağı üzere yetkililerin büyük bir çoğunluğu evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenirler.



Özetle, çevresel değişimlerin hızlı olduğu ve belirsizliklerin yoğun olduğu şartlarda firmaların kurumsal bir yapıya sahip olması kanaatimizce, firmaların bu belirsiz durumların en etkin şekilde çözümlenmesini sağlayacaktır. Başka bir ifadeyle, bir firmanın çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin, çevreye uyumunda katı davranış özellikleri taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir.

2- Tablo 28’de firmaların biçimsel örgüt yapılarına ait olan veriler yer almaktadır. Ankete katılım göstermiş olan firmaların 28 tanesinde (%74) biçimsel örgüt şeması mevcut iken, 5 firmada biçimsel bir örgüt yapısı yazılı olarak mevcut değildir. Biçimsel örgüt yapısının mevcut olduğu 28 firmadan 18’inde ise, mevcut olan örgüt şeması etkin şekilde uygulanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, firmaların %54’ünde biçimsel örgüt yapısının etkinliğinden söz edilmesi mümkündür.

Biçimsel örgüt yapıları genel olarak firmaların büyüklüğün artmasıyla ihtiyaç duyulan bir unsur olmakla birlikte, kurumsallaşmanın etkin bir temel üzerine kurulmasında ve mevcut olan yönetimsel basamaklar arasında etkin bir uyumun sağlanmasında çok önemli bir pozisyona sahiptir.

3- Tablo 28’de firmaların bir yönetim kuruluna sahip olup, olmadıklarına ait veriler yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi, firmaların 30’unda (%90) yönetim kurulu mevcut iken, 3 firmada mevcut bir yönetim kurulu söz konusu değildir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,09 olup yüzde ve frekanslardan da anlaşılacağı üzere yetkililerin büyük bir çoğunluğu evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Kurumsallaşma açısından ele alındığında, kararların etkin ve katılımcı bir çoğunluk tarafından alınmasının ortaya çıkaracağı etki açısından, yönetim kurulunun mevcudiyeti kurumsallaşma açısından önem teşkil eden faktörler arasında yer almaktadır.

4- Tablo 28’de firmaların müteşebbisinin aynı zamanda tepe yöneticisi olup/olmadığına ait veriler yer almaktadır. Veriler incelendiğinde, firmaların 30’unda (%90) müteşebbisinin aynı zamanda tepe yöneticisi olduğudur. Yalnızca üç firmada müteşebbis, firmanın tepe yöneticisi değildir-ki bu firmalar ankete katılan firmalar arasından kurumsallaşma seviyelerinin en yüksek olduğu, kendilerini kurumsal şirket olarak tanımlayan ve yönetimleri profesyonel kişiler tarafından yönetilmekte olan firmalardır.

Müteşebbisin aynı zamanda tepe yöneticisi pozisyonunda yer almış olduğu şirketler incelendiğinde, genel olarak son yönetsel karar her zaman müteşebbisler tarafından verilemektedir ve genellikle bu tarz yöneticiler geleneksel yönetim anlayışları çerçevesinde firmalarını yönetmektedirler.

Bu bağlamda tablo 29’da firmaların yönetsel kararların alımında kimlerin fikirlerinin alındığına ait olan veriler yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yukarıda da ifade edildiği gibi firmaların 20 sinde (%60) kararlar yalnızca üst yönetimce alınmaktadır. 9 firmada (%27) kararlar üst yönetim ve danışmanların yardımıyla alınmaktadır. 4 firmada ise kararlar üst yönetim ve müdürler düzeyinde istişare ile alınmaktadır-ki, bu unsur kurumsallaşmanın gerektirdiği bir yönetsel karar alma biçimidir.

**Tablo 29: Yönetsel Kararlar Kimlerin Tarafından Alınmaktadır?**

	<b>Firma Sayısı (f)</b>	<b>Oran (%)</b>
Kararlar Sadece Üst Yönetimce Alınır	20	60
Kararlar Üst Yönetim ve Danışmanların Yardımıyla Alınır	9	27
Kararlar Üst Yönetim ve Müdürler Düzeyinde Bir İstişare İle Alınır	4	12
Kararlar Üst Yönetim ve Tüm İşletme Alt Birim Temsilcilerinin Katılımıyla Alınır	0	0
<b>TOPLAM</b>	33	100

- **Örgüt Yapısı**

Aşağıdaki tablo 30’da yöneticilerin firmaların sahip oldukları “Örgüt Yapısıyla” ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 30: Firmaların Sahip Oldukları Örgüt Yapısı**

No	Örgüt Yapısı	EVET		HAYIR		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%		
1	Firmanızda yönetim tarafından belirlenmiş olan bir kurumsal kimlik imajı var mıdır?	16	48,5	17	51,5	1,52	0,51
2	Firmanızın çalışanları ve yöneticileri arasında ortak bir "misyon ve vizyon" anlayışı mevcut mudur?	20	60,6	13	39,4	1,39	0,50
3	Firmanız içersinde kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren yazılı bir iş planı var mıdır?	20	60,6	13	39,4	1,39	0,50
4	Firmanızın, birimlerinin yazılı departman hedefleri var mıdır?	20	60,6	13	39,4	1,39	0,50
5	Yıllık strateji hedefleri geliştirebilmek için çevre, müşteri, rakipler v.b. etkin bir şekilde analiz edilmekte midir?	16	48,5	17	51,5	1,48	0,51

1- Yukarıdaki tablo 30'da firmaların kendilerine özgü bir kurumsal kimliğe sahip olup olmadıklarına vermiş oldukları yanıtlar analiz edilmiştir. Tabloda da görüleceği gibi ankete katılan firmaların 16 tanesi (%48,5) kurumsal bir kimlik imajına sahip iken, diğer 17 firma ise (%51,5) böyle bir imaja sahip olmadıklarını dile getirmiştir. Dağılımın aritmetik ortalaması 1,52 ve standart sapması 0,51'dir. Ankete katılım göstermiş olan firmaların yaklaşık yarısı kurumsal bir kimlik imajına sahip olduğunu dile getirmişti-ki, bu firmalar genel özellikleri itibariyle kurumsal bir firma olduğunu ifade eden 8 firma ve bazı aile ve ortaklar şirkettir.

Kurumsallaşma açısından ele alındığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Başka bir ifadeyle, bu şirketler yönetim özgürlüklerini

ellerinde bulundururlar ve çalışanlarıyla ortak bir misyon ve vizyonda payda oluştururlar.

2- Kurumsal kimlik sorusunu güçlendirmek amacıyla, ankete katılan firmaların çalışanları ve yöneticileri arasında ortak bir misyon ve vizyon anlayışının mevcut olup olmadığına ilişkin bir soru sorulmuştur. 20 firma (%60,6) böyle bir anlayışın mevcut olduğunu belirtirken, 13 firma ise (%39,4) böyle bir anlayışın bünyelerinde mevcut olmadığını belirtmiştir.

Bu noktada misyon ve vizyon kavramlarının açıklanmasında fayda görüyoruz. Vizyon, örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecek ile ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesidir. Misyon ise, ne olduğunuzun, kim olduğunuzun, ne için var olduğumuzu arama çabasıdır (Dalay, 2002:460) .

Kurumsallaşma aşamasında olan firmalarda işletmenin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler, çalışanlarıyla birlikte oluşturmuş oldukları ortak örgütsel anlayış çerçevesinde, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda etkin şekilde karar verebilmekte ve örgütün etkin ve verimli bir yapıya bürünmesini sağlamaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip olan veya bu yönde ilerlemekte olan firmalar, diğer firmalardan farklı olarak bünyelerinde özerk bir yapı barındırırlarken, kurumsallaşma amacı gütmeyen veya kurumsallaşma seviyesi düşük olan işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

3- Yukarıdaki tablo 30'da firmaların yazılı bir iş planlarının olup/olmadığına ilişkin vermiş oldukları yanıtlar analiz edilmiştir. Tabloda da görülebileceği gibi 20 firma (%60,6) yazılı bir iş planına sahipken, 13 firma (%39,4) ise yazılı bir iş planına sahip olmadığını ifade etmiştir. Aynı tabloda firmaların yazılı departman hedeflerine sahip olup/olmadıklarına ilişkin veriler analiz edilmiştir. Burada elde edilen sonuçlar bir önceki analiz sonuçlarının aynısıdır.

Her iki analizden de kurumsallaşma açısından ortaya çıkarılabilecek olan sonuç ise; kurumsal yönetim anlayışının planlama ve hedef belirlemeyle olan ilişkisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, firmaların kendileri açısından optimum hedef tespit etmeleri ve bu hedef çerçevesinde planlı bir şekilde davranmaları önemli bir unsurdur.

4- Tablo 30’da firmaların yıllık strateji hedefleri geliştirebilmek için çevre, müşteri, rakiplerin analiz edilip edilmeyeceğine ilişkin veriler değerlendirilmiştir. Tabloda da görüleceği gibi 16 firma (%44,5) strateji geliştirebilmek için detaylı bir analiz süreci izlerken, 17 firma ise yıllık strateji ve planlarını geleneksel yöntemlerle yürütmektedir. Dağılımın aritmetik ortalaması 1,48 iken standart sapması 0,51’dir.

Yıllık strateji ve planların geliştirilmesinde çevresel etmenleri dikkate alarak etkin bir planlama sürecinin geliştirilmesi, firmaların hedeflerine ulaşmasına ve neticede belirlenen hedeflere en etkin şekilde ulaşılması sağlanacaktır. Kurumsal şirketlerin yapıları incelendiğinde, bu tür şirketler hedeflerinin geliştirilmesinde etkin bir analiz süreci izlerken diğer firmalar ise geleneksel yöntemlerle hedeflerini tespit etmektedirler.

- ***İnsan Kaynağı Yapısı***

Tablo 31’de, yöneticilerin firmaların sahip oldukları “İnsan Kaynağının Temel Özellikleriyle” ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 31: Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı**

No	İnsan Kaynağının Yapısı	EVET		HAYIR		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%		
1	Firmanız bünyesinde insan kaynakları departmanı mevcut mudur?	16	48,5	17	51,5	1,52	0,51
2	Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise, bu departman profesyonel ve bağımsız bir şekilde faaliyette bulunabilmekte midir?	8	50	8	50	1,50	0,50
3	Firmanız bünyesinde danışmanlık hizmeti veren yetkililer ve/veya öğretim görevlileri mevcut mudur?	26	78,8	7	21,2	1,21	0,42
4	Firmanızda açık ve yazılı bir şekilde hazırlanmış olan iş tanımları mevcut mudur?	21	63,6	12	36,4	1,36	0,49
5	Firmanızda açık ve yazılı olarak belirlenmiş bir personel seçme politikası var mıdır?	7	21,2	26	78,8	1,79	0,43
6	Firmanızda uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi mevcut mudur?	18	54,5	15	45,5	1,45	0,51
7	Firmanızda çalışanlar açısından, kariyer yolları net ve açık mıdır?	10	30,3	23	69,7	1,70	0,47
8	Firmanızda çalışanlara yönelik olarak işletme içersinde ve/veya dışarısin da eğitimler verilmekte midir?	29	87,9	4	12,1	1,12	0,33

İlgili bulguların değerlendirilmesinden önce, insan kaynağıyla kurumsallaşma arasındaki ilişkinin boyutunun kısaca ele alınmasında fayda görüyoruz. Kurumsallaşma açısından, KOBİ olarak tabir edilen küçük ve orta ölçekli firmaların bünyesinde, yönetimden bağımsız ve profesyonel bir insan kaynakları departmanının mevcudiyeti, firmaların kurumsallaşma seviyesinin yükseltilmesi açısından çok önemli bir kriteri teşkil etmektedir. Profesyonel insan kaynakları departmanının mevcudiyeti; eleman seçiminden, iş tanımlamalarının ve eğitim planlamalarının yapılmasına- ücret belirlemeden, kariyer planlamaların yapılmasına kadar birçok hususta, firmalarda insan kaynağıyla ilgili olan tüm işlemlerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde de ele alındığı gibi, kurumsallaşmanın temeli bireyler ve bireyler arasındaki uyuma dayanmakta olup, bu hususun sağlanmasında insan kaynakları planlamasının rolü büyük bir önem arz etmektedir. Bu açıdan araştırma

neticesinde firmaların insan kaynaklarıyla ilgili sorulara vermiş olduğu yanıtlar aşağıdaki gibi analiz edilebilir.

**1-** Firmalara öncelikli olarak insan kaynakları departmanının mevcut olup olmadığına ilişkin soru sorulmuştur. 16 firmada (%48,5) insan kaynakları departmanı mevcut iken, 17 firmada (%51,5) insan kaynakları departmanının mevcut olmadığı analiz edilmiştir. İnsan kaynakları departmanının mevcut olmadığı 17 firmada, yapılan görüşmelerden anlaşıldığı kadarıyla, insan kaynaklarıyla ilgili işler genellikle personel müdürleri veya idari işlerle ilgili olan yetkili kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Bu firmalar kurumsallaşma açısından analiz edildiğinde, henüz kurumsallaşmanın gerektirmiş olduğu etkin departmanlaşmayı bünyelerinde uygulamaya başlamamışlardır.

**2-** Bünyelerinde insan kaynakları departmanı mevcut olan firmalara sorulmuş olan diğer bir soru ise, bu departmanın etkinliğine yöneliktir. Bu çerçevede insan kaynakları departmanının mevcut olduğu 16 firmadan 8 tanesinden (%50) insan kaynakları departmanı profesyonel ve bağımsız bir şekilde faaliyette bulunabilmekteyken, 8 firmada (%50) ise bu departmanın tam manada bağımsızlığı söz konusu değildir. Bu firmalar kurumsallaşma açısından değerlendirildiğinde, kanaatimizce insan kaynakları departmanının mevcut olmadığı firmalarla eşdeğer bir konumda yer almaktadırlar. Bağımsız bir şekilde karar alamamaları bu departmanların en önemli dezavantajıdır.

**3-** Günümüzde özellikle sanayi kuruluşlarıyla, üniversiteler arasında üniversite ve sanayi işbirliği çerçevesinde organizasyonlar oluşturulmakta ve böylece akademisyenler ve danışmanlar firmaların gelişimine katkı sağlayabilecek pozisyonlarda firmaların bünyelerinde yer almaktadırlar. Bu açıdan ele alındığında 26 firma (%78,8) bünyesinde danışmanlık hizmeti veren yetkililer ve/veya öğretim görevlileri mevcut iken, 7 (%21,2) firmada ise bu tür hizmet gösteren yetkililer mevcut değildir.

**4-** İnsan kaynakları departmanının fonksiyonlarına yönelik olarak 4, 5, 6 ve 8'inci (iş tanımları, personel seçme politikası, performans değerlendirme sistemi ve eğitimlerin mevcut olup olmağı) sorular sorulmuştur. Günümüzde kurumsallaşma seviyesi yüksek olan firmalar incelendiğinde, iş gücü rotasyonunun düşük seviyede olduğu, iş gücü memnuniyetin çok yüksek seviyede olduğu, çalışanlar arasında takım çalışmasının yüksek seviyede olduğu bir ortam söz konusudur. Bu unsurların ortaya çıkmasındaki temel sebep ise yukarıda ifade edilmiş olan fonksiyonların etkin şekilde uygulanmasıyla

ilişkilendirilebilir. Bu açıdan bu hususlarla ilgili sorulmuş olan sorulara olumlu yönde cevap vermiş olan firmalar kurumsallaşma yönünde olumlu gelişmeler ortaya koydukları söylenebilir.

5- Yukarıdaki ifadeleri güçlendirmek için, 7. soruda çalışanların kariyer yollarının net ve açık olup olmadığına yönelik soru sorulmuştur. 10 firma (%30,3) çalışanlar açısından kariyer yollarının net ve açık olduğu belirtilmişken, 23 (%69,7) firmada çalışanlar açısından kariyer yolları net ve açık değildir. Ortaya çıkan sonuçlar bu tarz firmaların neden iş gücü rotasyon oranının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

- ***Firmaların Sahip Olduğu Bilişim Teknolojileri***

Aşağıdaki tablo 32’de yöneticilerin firmaların sahip oldukları “Bilişim Teknolojisi Kullanım Düzeyi” ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 32: Firmaların Bilişim Teknolojisi Kullanım Düzeyi**

No	Bilişim Teknolojisi	EVET		HAYIR		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%		
1	Firma Bünyesinde Kullanılmakta Olan Ortak Bir Veri Tabanı Mevcut mudur?	29	87,9	4	12,1	1,12	0,33
2	Firmanızın Müşteri ve Tedarikçilerle İletişim Elek. Ortamda mı sağlanmaktadır?	23	69,7	10	30,3	1,30	0,47
3	E-mail ve Benzeri Sistemlerin Firmanız Bünyesinde Kullanımı Etkin midir?	30	90,9	3	9,1	1,09	0,29
4	Firmanızda, Ürün Tedarikinde ve Ürün Satışında E-Ticaret Uygulanmakta mıdır?	4	12,1	29	87,9	1,88	0,33

Çalışmamızda bilişim sistemlerinin kullanımıyla kurumsallaşma arasında direk bir ilişki olup olmadığı konusunda detaylı bir analiz yapılmamıştır. Bu konuyla ilgili sorular firmaların genel bilişim sistemleriyle ilgili bilgi alma yönünde hazırlanmıştır. Şunun belirtilmesinde fayda vardır, bilişim teknolojilerinin kullanımı kurumsallaşma sürecinin gelişimiyle birlikte kullanım düzeyi ve etkinliği artmaktadır. Anket katılım göstermiş olan firmalar açısından değerlendirildiğinde, kurumsallaşma seviyesinin



yüksek seviyelerde olduğu firmalarda, bilişim seviyesinin de yüksek olduğudur. Bu unsur firmalara buldukları sektörler içerisinde; iş süreçlerinin hızlanmasına, etkin ve doğru karar alınmasına, iletişim gücünün artmasına v.b. birçok unsurun gelişmesine sebep olmaktadır.

Tespit edilmiş olan, 4 soru çerçevesinde, firmaların bilişim teknolojilerini kullanım düzeyi analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede yukarıdaki veriler analiz edildiğinde, firmaların büyük bir çoğunluğunun bilgi depolama, müşteri ve tedarikçilerle iletişim konularında ortak bir elektronik veri sistemi kullandıkları görülmektedir. Fakat bu noktada şunun belirtilmesinde fayda vardır-ki, araştırmamızın temeli, bilişim teknolojisine dayanmamış olduğundan bu konu hakkında detaylı bir araştırma yapılmamıştır.

29 firma (%87,9) oluşturmuş oldukları ortak veri tabanı çerçevesinde, gerekli olan bilgi alış verişini bu ortak veri tabanı üzerinden sağlamaktadır. 4 firmada ise (%12,1) böyle bir yapı mevcut değildir. Bu firmalar diğer firmalara göre büyüklük açısından küçük olan firmalardır.

23 firma müşteri ve tedarikçilerle ilgili olan iletişimlerini elektronik ortamda gerçekleştirmektedir. Bunun gerçekten yüksek bir düzeyde olduğu söylenebilir. Fakat yukarıda da belirtildiği gibi, bu iletişimin etkinliği konusunda alan araştırmasından detaylı bir araştırma yapılmamıştır. Benzer bir hususta e-mail ve benzeri sistemlerin etkinliğidir ki 30 firma tarafından bu sisteminin uygulamakta olduğu belirtilmiştir.

Bilişim teknolojisiyle ilgili olarak firmalara yöneltilmiş olan son soru ise, firmaların e-ticaret kullanımıyla ilgili olup, bu hususta firmaların düşük bir seviyede olduğu gözlenmektedir. Yalnızca 4 firma tarafından ürün satışında e-ticaret uygulanmaktadır. Bu alanda firmaların düşük seviyede olmasındaki temel sebep ise, firmaların bu hususta henüz yeterli bir bilgiye sahip olmaması, e-ticaret fonksiyonunun güvenilirliği konusunda duyulan riskler v.b. sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak şu hususun belirtilmesinde fayda vardır. Bilişim teknolojisi özellikle son on yıllık süreç içerisinde önemi giderek artan ve firmalar açısından önem arz eden bir husus haline gelmiştir. Bilişim teknolojisiyle ilgili araştırmamızda yer vermemizdeki

temel sebep ise bilişim teknolojisinin kurumsallaşmanın sonuçlarıyla bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır.

### **3.3.4.3. Anketin 3. Bölümünün Analizi ve Değerlendirilmesi**

Anket çalışmasının 3. bölümünde, firmaların kurumsal yönetim fonksiyonlarının, firma bünyelerinde ne şekilde gerçekleştirmekte olduklarına yönelik sorular sorulmuştur. Bu açıdan anketin kapsadığı, tüm boyutlara (yönetim anlayışı, insan kaynağı, prosedürler ve firmaların stratejik planlamaları) ilişkin her bir ifadeye, yetkililerinin görüşleri frekans, yüzde dağılımları, standart sapma değerleri ve aritmetik ortalamalarıyla ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Anket çalışmasının 3. bölümünde yetkililere yöneltilmiş olan sorular, 2. bölüm sorularıyla paralellik göstermekle birlikte, bu kısımdaki temel amaç; kurumsallaşma fonksiyonlarının ne derecede uygulandığını ortaya koymak ve anket bölümleri arasındaki tutarlılığı sağlama amacına yöneliktir.

Bu açıdan anket çalışmasının üçüncü kısmında, aşağıdaki 4 ana başlık çerçevesinde firmaların kurumsallaşma yönünde mevcut olan fonksiyonları 5’li Likert Ölçeği çerçevesinde analiz edilecektir.

1. Firmaların Yönetim Anlayışı
2. İnsan Kaynağının Yapısı
3. Prosedürler
4. Firmaların Strateji Geliştirme Yöntemi

- ***Firmaların Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı***

Aşağıdaki Tablo 33’de yöneticilerin firmaların sahip oldukları “Yönetim Anlayışıyla” ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar 5’li Likert Ölçeğinde frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 33: Firmaların Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı**

No	Firmaların Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Fikrim Yok		Kısmen Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Firma olarak tam bir kurumsal şirket hüviyetine sahipsiniz.	7	21,2	13	39,4	0	0	11	33,3	2	6,1	2,64	1,32
2	Firmanızda önemli yönetsel kararların alınmasında profesyonel yöneticilerin fikirleri, daha büyük bir öneme sahiptir.	14	42,4	4	12,1	0	0	4	12,1	11	33,3	2,81	1,82
3	(Eğer mevcut ise) Firma bünyesinde yer alan danışmanların ve/veya öğretim görevlilerinin düşüncelerine gereken özen tam manada verilmektedir.	12	36,4	6	18,2	0	0	12	36,4	3	9,1	2,63	1,51
4	Firmanın organizasyon birimleri (departmanları) sorunların çözümünde; bilinen araç ve yöntemler yerine, farklı araç ve yöntemler kullanmaktadır.	13	39,4	5	15,2	11	33,3	4	12,1	0	0	2,18	1,10

1- Yönetimsel faaliyetlerle ilgili anketteki ifadeler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. “Firma olarak tam bir kurumsal şirket hüviyetine sahipsiniz” yargısına yetkililerin 7’si (%21,2) tamamen katılmakta, 13’ü (%39,4) kısmen katılmakta, 11’i (%33,3) kısmen katılmamakta ve 2’si (%6,1) hiç katılmamakta olduğu ifade etmişlerdir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,64 olup yetkililerin görüşlerinin yarısından fazlasının tamamen ve/veya kısmen katılım yönünde olduğudur.

Anketin ilk kısmında yer alan, firmaların kurumsal kimlik imajına sahip olup olmadıklarına ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlarla kıyaslandığında, bu kısımda verilen cevaplar arasında genel olarak benzerlik olmasına istinaden, bazı firma

yetkililerin vermiş oldukları cevaplar arasında tutarsızlık söz konusudur. İlk kısımda ele alındığı gibi, kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı bir kimlikleri vardır. Mevcut olan bu ayrı kimliğin firma bünyesinde tam manada uygulanıyor olması da tahmin edileceği gibi diğer firmalara nazaran büyük avantajlar sağlayacak olmasıdır.

2- Ankete katılan yetkililere yönetim anlayışıyla ilgili olarak yöneltilen diğer iki (2 ve 3 nolu sorular) soru ise, firmaların karar alma sürecinde danışmanlara ve profesyonel yöneticilerin düşüncelerine ne manada önem verildiğinin analizine yöneliktir. Genel olarak her iki soruya verilen cevaplar birbiriyle paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu noktada yetkililerin vermiş oldukları cevapların firmaların yapısındaki rolü analiz edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz.

Belirtilen ifadeye olumlu yönde katılmakta olduğu belirten firmaların büyük bir çoğunluğu, kurumsallaşmanın üst safhalarında yer alan ve kendilerini kurumsal bir şirket olarak ifade eden, profesyonel çalışan sayısının yüksek olduğu ve buna karşın tanıdık çalışan sayısının az olduğu şirketlerdir. İfadeye olumsuz yönde katılan şirketlerin sahip olduğu temel özellik ise; yaklaşık tamamının aile şirketi olmasıdır ki bu şirketlerin genel karakteristikleri itibariyle aile bireyleri tarafından yönetilmekte olmalarıdır.

3- “Sorunların çözümünde; bilinen araç ve yöntemler yerine, farklı araç ve yöntemler kullanılmaktadır” ifadesine yetkililerin 13’ü (%39,4) tamamen katılmakta, 5’i (%15,2) kısmen katılmakta, 11’i (%33,3) kararsız olduğunu ifade etmekte ve 4 ‘ü de (%12,1) kısmen katılmamakta olduğunu belirtmektedir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,18 olup yetkililerin görüşlerinin yarıdan fazlasının olumlu yönde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında firmaların yarıdan fazlası, karar alma sürecinde, alanlarında uzman olan kişilerin görüşlerine gerekli olan önemi göstermektedir.

Yukarıdaki veriler kurumsallaşma açısından incelendiğinde şu değerlendirmenin yapılması mümkündür. Firmaların yapıları iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması yüksekliğini artırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin

fazlaca farklılaşması gerekmez. İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar.

- ***Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı***

Aşağıdaki tablo 34’te yöneticilerin firmaların sahip oldukları “İnsan Kaynağının Yapısıyla” ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar 5’li Likert Ölçeğinde frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 34: Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı**

No	Firmaların Sahip Olduğu İnsan Kaynağının Yapısı	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Fikrim Yok		Kısmen Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	(Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise) Bu departman yönetimden bağımsız bir şekilde, işe alma ve terfilerde karar verebilmektedir.	11	33,3	6	18,2	1	3,0	5	15,2	10	30,3	2,9	1,72
2	Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır.	3	9,1	12	36,4	1	3,0	8	24,2	9	27,3	3,24	1,43
3	Çalışanların amaç ve ihtiyaçları, genel örgütsel amaçlarla uyum içersindedir.	11	33,3	17	51,5	5	15,2	0	0	0	0	1,81	0,68

1- Bu kısımda İnsan Kaynağının Yapısıyla İlgili olarak öncelikle anket çalışmasının ilk kısmında ele alınan insan kaynakları departmanının profesyonelliğini doğrulamak amacıyla yönlendirilmiştir. İnsan kaynakları departmanının işe alımlarda bağımsızca hareket etmesine 11 firma (33,3) tamamen katılmakta, 6 firma (18,2) kısmen katılmakta, 3 yetkili bu konuda kararsız olduğunu beyan etmekte, 5 firma (%15,2) kısmen katılmamakta ve 10 firma (%30,3) hiç katılmamaktadır. Dağılımın ortalaması 2,9 olup, ankete katılım gösteren firmaların yarısından fazlasının işe alımlarda insan kaynakları

departmanı veya bu görevi yerine getirmekte olan yetkililer bağımsız bir şekilde karar alamamalıdır.

2- Firmaların genel yapısı ve insan kaynağının genel özellikleriyle ilişkilendirilebilecek olan diğer bir ifade “Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır”. Bu ifadeye 3 firma (%9,1) tamamen katılmakta, 12 firma (%36,4) kısmen katılmakta, 1 firma (%3) kararsız olduğunu ifade etmekte, 8 firma (%24,2) kısmen katılmamakta olduğunu belirtmekte ve 9 firmada (27,3) tamamen katılmamaktadır.

3- Firmaların sahip olduğu insan kaynağıyla ilgili olarak sorulmuş olan sorulardan kanaatimizce en önemlisi “Çalışanların amaç ve ihtiyaçları, genel örgütsel amaçlarla uyum içersindedir” ifadesidir. Ele alınan bu yargıya yetkililerin %33,3’ü tamamen katılmakta, %51,5’i kısmen katılmakta, %15,2’si ise fikri olmadığını ifade etmiştir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,81 olup yetkililerin görüşlerini tamamen veya kısmen katılmakta oldukları seçenekleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yukarıdaki konular kurumsallaşma açısından ele alındığında, kısaca aşağıdaki değerlendirmenin yapılması mümkündür. Firmalar birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisinin kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmak olduğu görülür. Örgütler bu açıdan ele alındığında, sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uyumu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Bu açıdan ele alındığında kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır. İşletme kendi amaçlarını gerçekleştirirken kurumsallaşan işletmelerde diğer gruplarının da amaçlarının gerçekleştiği görülür.

- **Firmaların Sahip Olduğu Prosedürler**

Aşağıdaki tablo 35’te yetkililerin firmaların sahip oldukları “Prosedürler” ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar 5’li Likert Ölçeğinde frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 35: Firmaların Sahip Olduğu Prosedürler**

No	Firmaların Sahip Olduğu Prosedürler	Tamamen Katılıyorrum		Kısmen Katılıyorrum		Fikrim Yok		Kısmen Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	(Eğer firmanız İSO,CE v.b. Kalite standartlarına sahip ise) bu standartlar firma bünyesindeki çalışanlar tarafından etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	13	39,4	9	27,3	3	9,1	8	24,2	0	0	2,18	1,21
2	Yönetim tarafından belirlenen iş plan ve programlarına etkin bir şekilde uyulmaktadır	14	42,4	7	21,2	0	0	12	36,4	0	0	2,30	1,35
3	Firmanızda var olan kalite politikası ve kalite hedeflerine genellikle ulaşılmaktadır.	14	42,4	9	27,3	0	0	10	30,3	0	0	2,18	1,28

Alan araştırmasının bu kısımda firmaların sahip oldukları prosedürlerle ilgili olarak mevcut prosedürlerin ve planların etkinliğini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu çerçevede, verilen cevaplar neticesinde aşağıdaki analizlerin yapılması mümkündür.

Yöneltilen üç soru firmaların sahip oldukları; (1) kalite standartlarının, (2) kalite hedeflerinin ve (3) iş planlarının etkinliğiyle ilgilidir. Genel olarak değerlendirildiğinde, ele alınan 3 ifadeye verilmiş olan yanıtlar birbiriyle paralellik göstermekle birlikte, verilen yanıtlar firmaların kurumsallaşma yönünde ne düzeyde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan ele alındığında firmaların yarıdan fazlası (yaklaşık olarak %65 düzeyinde) yukarıda belirtilmiş olan ifadelere tamamen veya kısmen katılmaktadır. Bu yanıtlar göstermektedir ki firmaların kurumsallaşmayla ilişkili

olan; kalite hedefleri, kalite politikaları ve kalite hedefleri yönünden önemli adımlar atmış oldukları görülmektedir.

Firmaların yapıları itibariyle sorulara vermiş oldukları cevaplar analiz edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir.

Tamamen veya kısmen katılmakta olduklarını ifade eden firmaların genel özellikleri;

- Firmaların tamamı türü itibariyle ya kurumsal şirket veya ortaklardan kurulu olan bir şirkettir (1 firma aile şirkettir).
- Tüm firmaların çalışan sayıları diğer firmalara göre yüksektir (2 firma 250 üstü çalışan, diğer 12 firma 50–249 arasında çalışan mevcuttur) .
- Profesyonel çalışan sayısı bu firmalarda yüksekken, aile bireyi ve/veya tanıdık çalışan sayısı diğer firmalara nazaran daha azdır.

Kısmen katılmamakta olduğunu belirten firmaların genel özellikleri;

- Büyüklükleri itibariyle orta düzeyde olan firmalardır.
- Kurumsallaşma eğilimleri diğer firmalara nazaran oldukça düşüktür.
- Bu firmalar kurumsallaşmaya henüz başlamamış olan veya kurumsallaşmanın birinci seviyesinde olan firmalardır.
- Firmaların tamamına yakını aile şirkettir (1 firma hariç).
- Firmaların tamamı limited şirkettir.



- *Firmaların Sahip Olduğu Strateji Geliştirme Politikası*

Aşağıdaki tablo 36’da yetkililerin firmaların sahip oldukları “Strateji Geliştirme Politikası” ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar 5’li Likert Ölçeğinde frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ile her bir ifadeye ilişkin standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 36: Firmaların Sahip Olduğu Strateji Geliştirme Politikası**

No	Firmaların Sahip Olduğu Strateji Geliştirme Politikası	Tamamen Katılıyor		Kısmen Katılıyor		Fikrim Yok		Kısmen Katılmıyor		Hiç Katılmıyor		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Firmanızın stratejik hedefleri profesyonel yöneticiler tarafından belirlenmektedir.	13	39,4	2	6,1	1	3	14	42,4	3	9,1	2,75	1,56
2	Firma yönetimi ortaya çıkan (firma içindeki veya dışındaki) değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde stratejiler geliştirebilmektedir.	14	42,4	9	27,3	0	0	0	0	10	30,3	2,48	1,73
3	Firmanız, belirlenmiş olan stratejik hedeflere genellikle etkin şekilde ulaşmaktadır.	13	39,4	8	24,2	12	36,4	0	0	0	0	2,33	1,33

Alan araştırmasının bu kısmında firmaların sahip oldukları stratejileriyle ilgili olarak mevcut stratejik hedefleri belirlemede profesyonel yöneticileri rolü, değişimin stratejiye olan etkisi ve firmaları stratejik hedeflere ulaşma düzeyine yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu çerçevede öncelikli olarak verilen cevaplar hakkında istatistikî bilgiler verildikten sonra, verilen cevapların şirketlerin genel yapılarıyla ilgili olarak değerlendirmeleri birlikte yapılacaktır.

Bu çerçevede, verilen cevaplar neticesinde aşağıdaki analizlerin yapılması mümkündür.

1- “Firmanızın stratejik hedefleri profesyonel yöneticiler tarafından belirlenmektedir” ifadesine yetkililerin 13’ü (%39,4) tamamen katılmakta, 2’si (%6,1) kısmen katılmakta,

1'i (%3) fikri olmadığını belirtmekte, 14'ü (%42,4) kısmen katılmamakta ve 3'ü de (%9,1) hiç katılmamakta olduğunu belirtmiştir. Dağılımın aritmetik ortalaması 2,75 olup, cevaplar genel olarak tamamen katılmak ve kısmen katılmamak seçenekleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Zıt seçenekler arasından genel bir dengenin var olduğunu söylemek mümkündür.

2- “Firma yönetimi ortaya çıkan (firma içindeki ve/veya dışındaki) değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde stratejiler geliştirebilmektedir” ifadesine yetkililerin 14'ü (%42,4) tamamen katılmakta olduğunu belirtmekte, 9'u (%27,3) kısmen katılmakta olduğunu belirtmekte ve 10'u hiç katılmamakta olduğunu belirtmektedir. Dağılımın aritmetik ortalaması 2,48 olup, cevaplar tamamen katılmak ve kısmen katılmak seçenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hiç katılmamakta olduğunu belirten on firmanın genel özellikleri bu kısım sonunda değerlendirilecektir.

3- “Firmanız belirlenmiş olan stratejik hedeflere genellikle etkin şekilde ulaşmaktadır” ifadesine yetkililerin 13'ü (%39'4) tamamen katılmakta, 8'i (%24,2) kısmen katılmakta, 12'si (%36,2) fikri olmadığını belirtmektedir. Dağılımın aritmetik ortalaması 2,33 olup, cevaplar genel olarak katılmakta ve fikri olmama yönünde yoğunlaşmaktadır.

Yukarıda analiz edilen cevapların kısaca aşağıdaki gibi değerlendirilmesi mümkündür. Araştırmanın teorik kısmında açıklanmış olduğu gibi, kurumsal yönetim anlayışının temel kriterlerinden biri firmaların karar alma ve strateji belirleme biçimidir. Bu açıdan firmaların sahip oldukları kurumsallaşma düzeyi, yukarıda belirtilen ifadenin yönünün ya kurumsallaşma yönünde veya zıt yönde gelişmesine sebep olmaktadır. Örneğin, kurumsallaşmanın düşük seviyede olduğu firmalarda, stratejiler profesyonel şekilde oluşturulmadığından, çevrede veya firma bünyesinde meydana gelen değişimlere oluşturulan stratejiler çözüm bulamamakta ve firmalar tespit edilen stratejilerine ulaşamamakta, başka bir ifadeyle kurumsallaşmanın temel varsayımlarından biri olan çevre firma bütünleşmesi tam manada sağlanamamaktadır.

Bu açıdan firma yetkililerinin vermiş oldukları yanıtlar, firmaların yapıları açısından analiz edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılması söz konusudur. Stratejik kararların profesyonel yöneticiler tarafından belirlenen ve çevredeki değişimleri dikkate aldıklarını belirten yetkililerin firmalarına ilişkin genel özellikler aşağıdaki noktalarla açıklanabilir.

- Bu firmaların tamamına yakını kurumsal şirket veya ortaklardan kurulu olan bir şirkettir. Benzer bir ölçüt firmaların hukuki statüsünde de söz konusudur. Bu firmalar genel olarak Anonim Şirkettir.
- Çalışan sayıları baz alındığında diğer firmalara kıyasla bu firmalarda daha fazla çalışan bulunmaktadır. Çalışan sayısına paralel olarak bu firmalarda profesyonel sayısı da fazladır.
- Bu firmaların diğer bir özelliği ise, genel özellikleri itibariyle kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalardır.

Yukarıda ele alınan ifadelerin olumsuz yönde olduğunu belirten yetkililerin firmalarına ilişkin genel özellikler ise kısaca aşağıdaki noktalarla açıklanabilir.

- Genellikle olumsuz ifade belirten firmalar aile şirketi ve hukuki yapıları itibariyle limited şirkettir.
- Büyüklükleri itibariyle orta düzeyde olan firmalardır.
- Kurumsallaşma eğilimleri diğer firmalara nazaran oldukça düşük seviyede olan, kurumsallaşmaya henüz başlamamış olan veya kurumsallaşma yönünde ilerlemekte olan firmalardır.

### ***KOBİ'lerdeki Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Verilerin, Firmaların Yapısal Özelliklerine Göre Karşılaştırılması***

#### **• Firmaların Hukuki Yapıları**

Araştırmanın bu kısmında, kurumsal yönetim anlayışının mevcudiyetine ve fonksiyonlarının uygulanırlığına yönelik olarak, firmaların yapısal özelliklerine göre (firmaların türü, hukuki statüleri, sektörleri, büyüklükleri) 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan “T testi, One-way Anova ve Tukey” testleri sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 37: Firmaların Hukuki Statülerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Hukuki Yapı	N	T	P (sig)
Yönetimsel Boyut	Anonim	19	1,56	0,004
	Limited	14		
İnsan Kaynağı Boyutu	Anonim	19	2,87	0,003
	Limited	14		
Örgüt Yapısı Boyutu	Anonim	19	-1,35	0,001
	Limited	14		
Planlama Boyutu	Anonim	19	0,70	0,004
	Limited	14		

Tablo 37’de firmaların hukuki yapılarının, firmaların kurumsal yönetim fonksiyonlarının uygulanırılığı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı analiz edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma uygulamaları firmaların türleri arasında 0,05 ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Böylece çalışmanın değerlendirme kısmında belirtilmiş olduğu gibi: “Firmaların hukuki statüsü ile kurumsallaşma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Sonuç olarak anonim şirketlerin kurumsallaşmayla ilişkili görüşleri ( $X=1,16$ ), limited şirketlerin yönelimlerine göre ( $X=1,00$ ) daha olumludur şeklinde yorumlanabilir.

- **Firmaların Türü**

Aşağıdaki tablo 38’de firmalarının türleri, kurumsallaşma boyutlarıyla ilişkili yapılan anova testi sonuçları yer almaktadır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde ele alınan tüm boyutlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur.

**Tablo 38: Firmaların Türlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Firma Türü	N	F	P (sig)
Yönetimsel Boyut	Aile Şirketi	16	0,14	0,04
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		
İnsan Kaynağı Boyutu	Aile Şirketi	16	3,82	0,01
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		
Örgüt Yapısı Boyutu	Aile Şirketi	16	1,52	0,03
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		
Planlama Boyutu	Aile Şirketi	16	3,66	0,03
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		

Söz konusu bu boyutlara ilişkin yönetici görüşleri arasında meydana gelen bu farklılığın hangi şirket türlerinden kaynaklandığına yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın şirket türlerinin kurumsal bakış açılarının farklılığında kaynaklandığı anlaşılmıştır. Genel olarak, kurumsal şirketler ve kısmen de ortaklar şirketleri kurumsallaşma yönünde daha olumlu bir yaklaşım göstermektedir. Sonuç olarak çalışmanın hipotezlerinden olan: “Kurumsal yönetimin uygulanırlığı, firmaların türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

- **Firmaların Faaliyette Bulunmakta Oldukları Sektörler**

Aşağıdaki tablo 39’da firmalarının sektörel yapılarının kurumsallaşma boyutlarına ilişkin yapılan anova testi sonuçları yer almaktadır. Bu çerçevede sektörel analizlerin yapılmış olduğu birinci bölümdeki verileri doğrulamak amacıyla aşağıdaki analiz yapılmıştır<sup>1</sup>. Aşağıdaki tablo incelendiğinde, yönetimsel ve örgütsel boyutta (P=0,02 ve

<sup>1</sup> Anova testi kapsamına sektörlerinden birer firmanın bulunduğu, toplam yedi firma bu analizde kapsam dışı bırakılmıştır.

0,04 & p<0,05) anlamlı bir farklılık söz konusuyken insan kaynağı ve planlama boyutlarında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

**Tablo 39: Firmaların Sektörlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Sektör	N	F	P (sig)	Boyutlar	Sektör	N	F	P (sig)
Yönetimsel Boyut	Otomotiv	7	0,14	0,02	Örgüt Yapısı Boyutu	Otomotiv	7	1,84	0,04
	Makine	6				Makine	6		
	Elektronik	4				Elektronik	4		
	İnşaat	4				İnşaat	4		
	Çelik	3				Çelik	3		
	Tekstil	2				Tekstil	2		
İnsan Kaynağı Boyutu	Otomotiv	7	2,51	0,51	Planlama Boyutu	Otomotiv	7	3,12	0,23
	Makine	6				Makine	6		
	Elektronik	4				Elektronik	4		
	İnşaat	4				İnşaat	4		
	Çelik	3				Çelik	3		
	Tekstil	2				Tekstil	2		

Söz konusu bu boyutlara ilişkin yönetici görüşleri arasında meydana gelen bu farklılığın hangi sektörlerden kaynaklandığına yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın bazı sektörlerde kurumsallaşma faktörlerinin daha etkin olduğunun farklılığında kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre; otomotiv ve elektronik sektörlerinde faaliyette bulunmakta olan firmaların kurumsallaşma eğilimi diğer sektörlerle nazaran daha olumludur.

- **Firmaların Büyüklükleri**

Daha önce sebepleriyle beraber açıklandığı gibi, çalışmada büyüklük ölçütü olarak firmaların çalışan sayısı temel alınmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki tablo 40'ta firmaların büyüklükleriyle ilişkili yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 40: Firma Büyüklüklerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Yapılan Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Büyüklük	N	F	P (sig)
<b>Yönetimsel Boyut</b>	10-49 arası	12	0,14	0,06
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		
<b>İnsan Kaynağı Boyutu</b>	10-49 arası	12	3,82	0,52
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		
<b>Örgüt Yapısı Boyutu</b>	10-49 arası	12	1,52	0,001
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		
<b>Planlama Boyutu</b>	10-49 arası	12	3,66	0,02
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ele alınan tüm boyutlar arasında (İnsan Kaynağı Boyutu Hariç) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur. Kanaatimizce bunun temel sebebi firmaların çalışan sayısı arttıkça insan kaynağına verilen önemi büyümeye tam manada paralel bir şekilde gelişmediği, başka bir ifadeyle azalan oranda artıdır. Genel olarak, yapılan analiz neticesinde “firmaların çalışan sayısı arttıkça, kurumsallaşma yönünde artan bir eğilimin olduğu” sonucu çıkarılabilir.

Alan araştırmasının yapılmış olduğu 2 OSB arasındaki Kurumsallaşma farklılığını kısaca özetlemek gerekirse, aşağıdaki sonuca ulaşılabilir. 1. OSB’de faaliyette bulunmakta olan firmaların çoğunluğu sahip oldukları özellikler itibariyle Kurumsallaşma düzeyleri, 2. OSB’de faaliyette bulunmakta olan firmalara nazaran daha yüksektir. Bunun temel sebepleri, yukarıda ele alınmış olan kurumsallaşma boyutlarının 1.OSB’deki firmalar tarafından daha etkin şekilde uygulanmakta olmasıdır. Fakat 2. OSB’de faaliyette bulunmakta olan bazı firmalar sahip oldukları büyüklükleri sayesinde, kurumsallaşma yolunda önemli atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Genel olarak 1. OSB’de faaliyette bulunmakta olan firmaların organizasyonel yapılanma anlamında gelişmiş olmalarının

temel sebepleri arasında, bu bölgenin daha önceden kurulmuş olması, firmaların ticari faaliyetlerinin yüksek olması, bu bölgedeki firmalara daha fazla destek verilmesi v.b. sebepler sayılabilir.

Yukarıda yapılmış olan analizlerle birlikte, anket çalışmasıyla ilgili bulguların değerlendirilmesi tamamlanmıştır. Araştırmanın bir sonraki kısmında, kurumsallaşmayla ilgili olarak firma yetkilileriyle yapılan görüşmeler ve firmalarda yapılan gözlemler hakkında bilgi verilecektir.

### **3.3.5. Firmalarda Yapılan Gözlemler**

Alan araştırmasının bu kısmında kurumsallaşmayla ilgili olarak firma yetkilileriyle yapılan görüşmeler ve firmalarda yapılan gözlemlerle ilgili bilgiler ele alınacak ve kurumsallaşma bağlamında değerlendirilecektir. Bu çerçevede yapılan mülakatlar ve gözlemler neticesinde, kurumsallaşma açısından önem teşkil etmekte olan hususlar aşağıda başlıklar halinde özetlenecektir.

- ***Kurumsallaştıklarını İfade Edenlerin, İçerisinde Buldukları Kargaşa***

Kurumsallaşma araştırmada defalarca bahsedilmiş olduğu gibi sistematik ve profesyonel bir yönetim felsefesi üzerine kurulu olan bir kavramdır. Bu kavram bir çok kriter ve alt kriterlerden oluşan kombine bir unsurdur. Gerçek kurumsal örgüt yapılarında yetki ve sorumluluk belli olup, kişiler bu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır. Tabi ki bu örgüt yapılarında da oto-kontrol mekanizmaları ve departmanlar arasında iş birliği söz konusudur (Kurumsallaşmanın fonksiyonlarından biri olan esneklik burada devrededir). Fakat belirtilmesi gereken nokta örgüt yapıları içerisinde yer alan grupların ve/veya bireylerin, yetki ve sorumluluk alanları içerisinde davranışta bulunmaları beklenmektedir.

Alan araştırması kapsamındaki firmalardan birinin içerisinde bulunduğu durumun, nasıl kurumsallaşmayı sözde kabul etmelerine rağmen, gerçekte reddetmekte olduklarını göstermektedir.

Konu bir müşteri şikâyetinin çözümlenmesi noktasında yaşanmaktadır. Konuyla ilgili olarak oluşan sorunu takiben, firmaya bildirimde bulunan yetkili kendilerine gönderilen ürünün arızalı olduğunu ve değiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunu takiben ilgili



departman yöneticisi ve çalışanları sorunu çözmek ve müşteri şikayetini ortadan kaldırmak için gerekli olan süreci başlatmışlar ve bu yönde bazı kararlar almışlardır. Sorunun çözülmesi aşamasında, konuyla yalnızca üretim sürecinde sorumlu yetkili ise ortaya çıkan sorunun sebebinin kendilerinden kaynaklanmadığı, müşteriden kaynaklandığını ileri sürerek, müşteri şikâyetinin çözülmesini uzunca bir süre geciktirmiştir. Her hangi bir doğruluğu olmayan bir sebepten ötürü firmanın kurumsal kimliği ve adı bu olayda kötü duruma düşürülmüştür. Sonradan firma yetkililerinin ürüne yönelik yapmış oldukları incelemeler neticesinde, hatanın müşteri odaklı olmadığı, üretim odaklı olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda kısaca özetlenmiş olan örnek olaydan, kurumsallaşma açısından çıkarılabilecek olan sonuç ise; kurumsallaşma aşamasında olan bir firmanın kurumsal yönetim fonksiyonlarının firma bünyesinde tam manada oluşturulması aşamasında farklı türde birçok sorunla karşılaşabileceğidir. Bu açıdan kurumsallaşma sürecinde olan ve/veya bu süreci amaçlayan firmaların, bu tür olayların ortaya çıkabileceğini önceden analiz etmeleri ve böyle bir durumda ne gibi davranışta bulunacaklarını belirlemeleri gerekmektedir.

- ***Aile Şirketi Olunması Kurumsallaşmayı Engellemez, Ama Zorlaştırır***

KOBİ olarak ifade edilen ve araştırmamızın teorik kısmında detaylı olarak incelenmiş olan firmaların %95,5 aile şirkettir. Bu tür şirketlerin sahip oldukları genel özellikler itibariyle etkin ve güçlü örgütsel yapılara sahip olamamalarının nedenleri gerek ülkemiz, gerekse de diğer ülkeler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve bunun temel sebebinin “**kurumsallaşamama**” olarak adlandırılabilirdiği söylenebilir

Bu noktada alan araştırması çerçevesinde yer almakta olan aile şirketlerinin birinde yapılan gözlem neticesinde firma yönetiminin 2. kuşak aile üyelerini nasıl eğitmekte olduğu ve bu aile bireylerini nasıl profesyonel çalışanlarla bütünleştirdiği örnek olay olarak kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Ele alınan şirket, orta büyüklükteki bir aile şirkettir. İhracat düzeyi yüksek seviyede olan ve kurumsallaşma yönünde adımlar atmaya amaçlayan ve bu yönde etkin adımlar atan bir firmadır. Firma yönetimi üç aile bireyi tarafından oluşmaktadır. Bu yöneticiler şirketin kurucu üyeleri olup firmanın ilk kuşağıdır. Şirketlerinin ikinci kuşağa devrinin

etkin şekilde gerçekleşmesini amaçlayan yöneticiler bu amaçla, çocuklarının öncelikle üst düzeyde yüksek eēitimler almalarını amaçlamaktadırlar. Kalite danışmanları ve uzmanların yönlendirmeleri çerçevesinde çocuklarının gelişimlerini planlamaktadırlar. Yöneticilerin temel amacı gelecekte şirketi yönetecek olan çocuklarının, gereksinim duyacakları tüm özelliklere sahip olmasdır.

Kurumsallaşma açısından gerçekten etkin adımlar olarak nitelendirilebilecek olan bu anlayış, ileriki yıllarda iyi eēitim almış olan çocukların firma bünyelerinde kendilerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmelerine ve diēer profesyonel yöneticilerle kombine olabilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Fakat aile şirketleri açısından bu süreç kritik bir noktadır. Kuşaklar arası geçişler genellikle aile şirketlerinin farklı sebeplerden ötürü daēılmalarına neden olmaktadır. Yukarıdaki örnekte günümüz Şartları çerçevesinde eēitim almış olan gençlerin, ileriki zamanlarda firma bünyesinde bulunacaklar ve şirket açısından ortaya farklı görüşler koyacaklardır. Fakat bu görüşler genellikle birinci nesil olan ve geleneksel yönetim anlayışını benimseyen aile bireyleri tarafından tepkiyle karşılanabilecektir. Bu açıdan ele alınan aile şirketinin gelecekte büyüme sürecini sürdürebilmesi için, kalite danışmanlarının ve profesyonel yöneticilerin bu yönde çözümler oluşturmaları gerekmektedir (Baykal, 2004:2-29) .

- ***İSO'yu Kurumsallaşma Olarak Benimseme Yanılığı***

Araştırmanın teorik kısmında ele alınmış olduēu gibi, kurumsallaşma kavramı farklı sac ayakları üzerine kurulmuş olan çok fonksiyonlu bir kavramdır. Bu kriterlerin kurumsallaşma açısından önemi ve birbirleriyle ilişki düzeyi farklı seviyelerde olmakla birlikte, bu unsurlardan birinin olmaması sistemin tam manada etkin bir şekilde işleyememesine sebep olmaktadır (Karpuzoēlu,2004; Ural, 2004; Baykal,2004) .

Yetkililerle yapılan mülakatlar sırasında, kurumsallaşma kavramının kendileri tarafından yanlış anlařıldıēının farkına varılmıştır. Bu yanlış anlaşılmanın birçok faktöre baēlı olabileceēi söz konusu olması sebebiyle burada bu noktaya deēinilmeyecektir (yetkililerin eēitim seviyesi, şirket yapıları, şirket türleri v.b.) . Gerçekte bu noktada vurgulamak istediēimiz ise kurumsallaşma kavramının İSO

kavramıyla eşdeğer görülmesi, başka bir ifadeyle kurumsallaşmanın İSO kalite sistemine sahip olunması olarak anlaşılmasıdır (kişisel görüşme, 2007) .

Daha öncede belirtilmiş olduğu gibi, ISO v.b. kalite sistemleri kurumsallaşmanın unsurlarından yalnızca birini oluşturmaktadır. Bu unsur maddi özellikli bir unsur olmakla birlikte ele alınan kurumsallaşma kavramı maddi ve manevi unsurlardan oluşmaktadır. Sistem ve prosedürler kurumsallaşma kavramının sadece bir parçasıdır.

Bu firmaların önemli bir yanılgı içersinde olduklarını göstermektedir. Bu açıdan firmaların öncelikli olan kurumsallaşma sürecine başlamadan önce kurumsallaşmanın ne olduğu, hangi fonksiyon ve kriterlerden oluştuğu, kurumsallaşma sürecinin nasıl oluştuğu konusundan kendilerini geliştirmeler ve sahip oldukları bu yanlış algılardan kurtulmaları gerekmektedir.

- ***Kurumsal Kimlik Oluşturma Süreci***

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramını ele alırken, kurumsal kimlik oluşturma konusuna da değinilmiştir. Bu noktada kısaca yeniden belirtmek gerekirse kurumsal kimlik “bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve durumun yansımalarıdır” (Karpuzoğlu,2004:77) . Bu husus yüksek kurumsallaşma seviyelerine ulaşmış olan firmalar için hedeflenen en üst düzeydeki amaçtır.

Alan araştırması kapsamında faaliyette bulunmakta olan uluslararası alanda faaliyette bulunmakta olan büyük ölçekli firmaların yetkililerinden biriyle yapılan mülakat neticesinde, aşağıda kurumsal kimlik oluşturulması açısından noktanın da belirtilmesinde fayda vardır. Ele alınan firma Adapazarı 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunmakta olan büyük ölçekli uluslararası bir firmadır. Firma sahip olduğu özellikler itibariyle analiz kısmında belirtildiği gibi kurumsallaşma anlamında ayrı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken ve kurumsallaşmasını etkin şekilde sürdürmekte olan bir firmadır. Firma yetkilerinden biriyle kurumsal kimlik oluşturma hususunda yapılan bir konuşmada, firmaların sahip oldukları yapısal özellikler itibariyle Türkiye’de olduğu gibi dünyada da geçerli olan bir kurumsal kimlik imajlarının söz

konusu olduğunu ve bu anlayışının uzun bir süreç neticesinde sosyal ve ekonomik çevreyle oluşturulduğunu belirtmiştir (kişisel görüşme, 2007) .

Kurumsallaşma açısından ele alındığında kurumsal kimlik oluşturma süreci uzun yıllar devam eden ve kurumsallaşmanın son safhalarında gerçekleşen ve gerçek anlamda firmaların insanlar üzerinde oluşturulmuş olduğu bir anlayıştır. Bu sebepten firmaların kurumsallaşma anlamında uzun vadeli amaçlar çerçevesinde oluşturdukları hedefler arasında yer alması gerekmektedir.

- ***Kurumsal bir Şirketiz Demek Yeterli Değil***

Kurumsallaşma çalışmada defalarca belirtilmiş olduğu gibi farklı fonksiyonlardan ve birçok farklı kriterlerden oluşan kombine bir unsurdur. Kurumsallaşma düzeyi ise bu fonksiyonların mevcudiyetine, etkinliğine ve birbirleriyle olan ilişkilerine göre şekillenmektedir. Belirtilen noktaların etkin şekilde uygulanmakta olduğu firmalarda kurumsallaşma düzeyi yüksek iken, ters durumun mevcut olduğu şirketlerde ise kurumsallaşma düzeyi düşüktür.

Bu açıdan yapılan alan araştırmasında (anket çalışması) detaylı olarak belirtilmiş olduğu gibi, kurumsallaşmanın farklı fonksiyonları ve bunların düzeyinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede optimum sayıda hazırlanan sorular firma yetkililerine yöneltilmiştir. Bu noktada dikkatimizi çeken husus ise, yapılan görüşmelerde firmaların bazılarının kurumsallaşmayı hedeflemelerine rağmen gerçek manada kurumsallaşma fonksiyonlarının bünyelerinde oluşturulması noktasında etkin çabalar sarf etmemektedirler. Bu açıdan sözde kurumsallaşmayı hedeflemekte olan firmaların, özde kurumsallaşmanın etkin bir şekilde oluşturulması için bir girişimde bulunmadıkları gözlemlenmektedir (kişisel görüşme, 2007) .

- ***Şirketlerde Karar Alma Sürecini Etkileyen Son Faktör***

Kurumsallaşma kavramı bir tren gibidir. Trenin birçok vagonu olduğu gibi, kurumsallaşmada farklı vagonlardan oluşmaktadır. Fakat treni yönlendiren trenin lokomotifini iken, şirketlerde karar almayı etkileyen faktör ise karar vericilerdir.

Bu açıdan alan araştırmasının kapsamında yer almakta olan şirketlerden birinde karar alma süreciyle ilgili gözlemlenen olay aşağıdaki gibi özetlenebilir. Şirket türü itibariyle

aile şirketi olan bir limited şirkettir. Şirket yapısı itibariyle girişimci tarafından yönetilmekte ve yetki devri söz konusu değildir. Şirkette genel olarak kararlar öncelikli olarak alt birimler tarafından alınmasına rağmen son karar her zaman firmanın sahibi tarafından verilmektedir. Bu husus ise profesyonel yöneticilerle firma sahibi arasında önemli sorunların yaşanılmasına sebep olmaktadır.

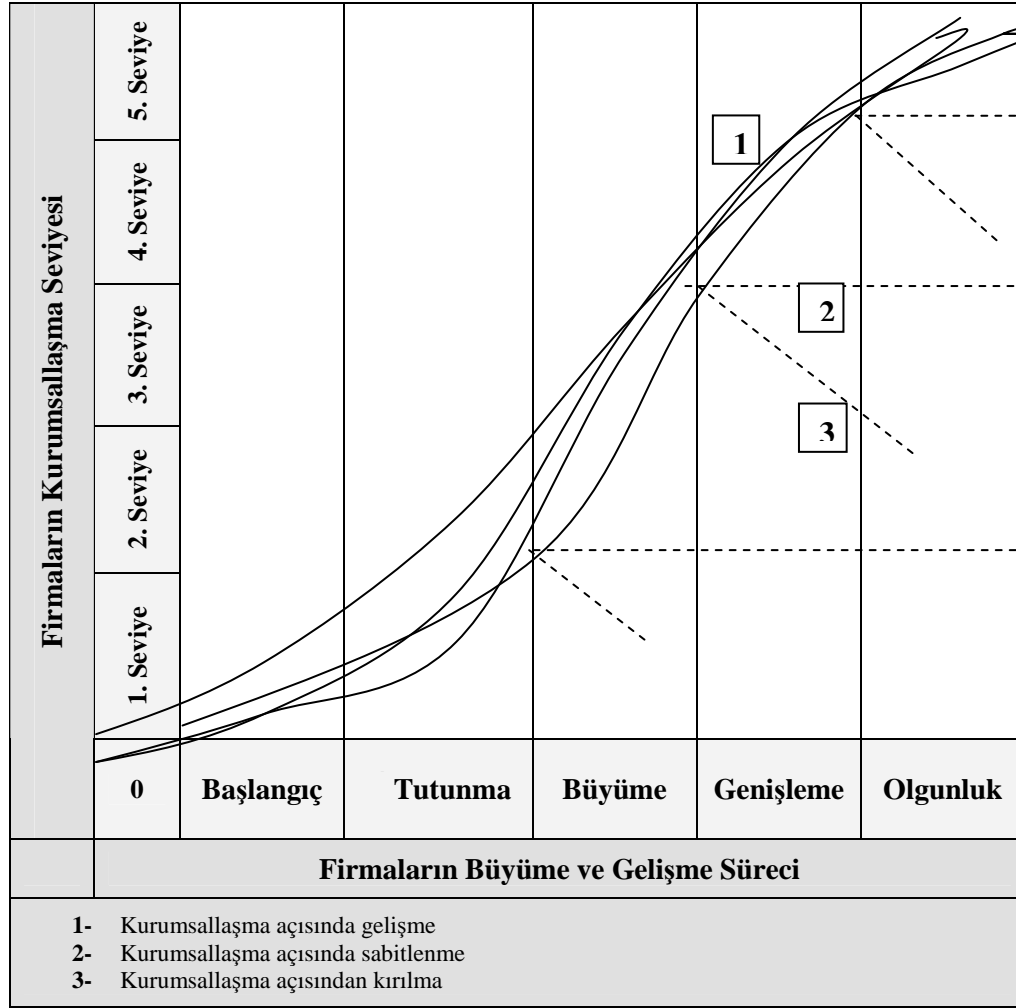
Kurumsallaşma açısından ele alındığında, genellikle yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Bu tip yönetim anlayışının mevcut olduğu firmalarda kurumsallaşma anlayışının olgunlaşması çok zordur.

### **3.3.6. Kurumsallaşmayla İlgili Örnek Model**

Çalışmanın bu bölümünde yapılan teorik çalışmalar ve alan araştırması neticesinde firmaların kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma seviyeleriyle ilgili olarak oluşturulmuş olan örnek model üzerinde durulacaktır. Bu örnek model bir ön çalışma niteliğinde olup, geçerlilik kazanabilmesi için araştırma kapsamının genişletilmesi gerekmektedir.

Firmaların kurumsallaşma açısından, tespit edilen seviye sınıflandırılması kaynaklardan derlenen bulgular yardımıyla, bağımsız ve güncel olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki tablo 41'de firmaların kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma seviyeleri açıklanmıştır. Scott ve Bruce'nin büyüme modeli, kurumsallaşma perspektifinden ele alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 41: Firmaların Büyüme Süreci İçerisindeki Kurumsallaşma Evreleri (1)**



**Kaynak:** Scott ve Bruce (1987:48)<sup>1</sup>.

Yukarıdaki 41 nolu tabloda firmaların büyüme süreci içerisinde, kurumsallaşma yönünde ne tür yönelimler gösterebileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Ele alınan büyüme modeli normal bir firma için geçerli olabileceği kabul edilen 5 ölçek üzerinde oluşturulmuştur (1-Faaliyete başlama, 2-Tutunma, 3-Büyüme, 4-Genişleme, 5-Olgunluk). Genel olarak varlığını sürdüren ve büyüme açısından olgunluk seviyesine ulaşmış olan firmaların bu beş aşamayı izledikleri kabul edilmektedir (Scott ve Bruce, 1987:49) .

Yukarıdaki tablo kurumsallaşma düzeyi açısından ele alındığında, tespit edilen seviye sınıflandırması kaynaklardan derlenen bulgular yardımıyla, bağımsız ve güncel olarak tespit edilmiş.

<sup>1</sup> Scott ve Bruce'nin Büyüme Modeli-Özgün Kurumsallaşma modeliyle uyarlanmıştır.

Yukarıda ele alınan tablo genel olarak bir firmanın normal bir büyüme süreci içerisinde kurumsallaşmanın hangi aşamalarda ele alındığını ifade etmektedir. Fakat bazı firmalar vardır ki büyüklük açısından genişleme evresinde olmasına rağmen, kurumsallaşma seviyesi itibariyle birinci veya ikinci seviyededir. Bunun tersi durumlarının da olması söz konusudur.

Firmaların büyüme sürecinde sahip oldukları yapısal özellikler<sup>1</sup> sebebiyle firmaların kurumsallaşma seviyelerinde bazen yükselme (1), sabitlenme (2) veya kırılmalar (3) gerçekleşebilir. Alan araştırmasında karşılaşılmış işletmelerde olduğu gibi, büyüklük itibariyle düşük bir seviyede yer almalarına rağmen, kurumsallaşma yönünde büyük adımlar gerçekleştirmiş olan firmalar vardır. Bu açıdan yukarıda ele alınan düzeylerin, farklı perspektiflerden ele alınması mümkündür, fakat bizim buradaki temel amacımız bunun açıklamak değildir.

Temel amacımız firmaların normal bir büyüme evresinde, hangi kurumsallaşma gereksinimlerine ihtiyaç duydukları ve/veya bu yönde ne tür adımlar atırları aşağıdaki tablo 42’de “farklı boyutlarda ve düzeylerde” ele alınmıştır.

**Tablo 42: Firmaların Büyüme Süreci İçerisindeki Kurumsallaşma Evreleri (2)**

Büyüme Süreci		Başlangıç	Tutunma	Büyüme	Genişleme	Olgunluk
Kurumsallaşma Süreci		1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye
<b>BOYUTLAR</b>	<b>Tepe Yönetimin</b>	Doğrudan gözetim	Denetlenen gözetim	Yetki devri	Yerinden yönetime dayalı	Yerinden yönetime dayalı
	<b>Yönetim Tarzı</b>	Girişimci, bireysel	Girişimci, yönetsel	Girişimci, eşgüdümüne yönelik	Profesyonel yönetsel	Gözlemci
	<b>Örgüt Yapısı</b>	Yapılanma yok	Çok az	İşlevsel merkezi	İşlevsel, merkezkaç	Merkezkaç, işlevsel, ürünlere yönelik
	<b>Sistem</b>	Sistem yok	Doküman.	Kalite Sistemleri	Yeni yönetim modelleri	Farklılık yaratma

**Kaynak:** Scott ve Bruce (1987:48)<sup>2</sup>.

Büyümeyle kurumsal gelişim evrelerini açıklayan yukarıdaki tabloda, genel olarak işletme büyüme süreci itibariyle esnek, biçimsel olmayan ve girişimci özelliklere sahip

<sup>1</sup> Bu yapısal özellikler hakkında, araştırmanın bulgularının analizi kısmında detaylı olarak açıklanmış olması sebebiyle burada bir daha açıklama ihtiyacı duyulmamıştır.

<sup>2</sup> Scott ve Bruce’nin Büyüme Modeli-Özgün Kurumsallaşma modeliyle uyarlanmıştır.

bir yapıdan; daha biçimsel, etkin yönetsel yapının söz konusu olduğu, yeni yönetim tekniklerine önem veren uzun dönemli hedefler belirleyen ve bu hedeflere erişmek amacıyla stratejik planlamalar yapan v.b. bir şekil almaktadır. Kanaatimizce yukarıdaki tablodan da çıkarılabileceği gibi, işletmelerin belli bir ölçüğe ulaşmaları neticesinde, ortaya çıkan hantal yapının ortadan kaldırılması için kurumsallaşmadan başka bir çare söz konusu değildir (a.g.e., 1987:49).

Diğer yandan bazı firmaların yukarıda belirtilmiş olan tüm evreleri sırasıyla geçmedikleri, birçok işletmenin de evrelerin hepsini tamamladığı, belirli bir evrede çok uzun süre kaldıkları incelen kaynaklar ve yapılan alan araştırmaları neticesinde karşılaşıldığı söylenebilir.

Bu açıdan ele alındığında firmaların büyüme süreçlerini verimli bir şekilde sürdürebilmeleri, etkin bir yönetim anlayışı ve örgütsel yapıya kavuşabilmeleri için çalışmada defalarca ele alındığı gibi “**Kurumsallaşmanın**” öneminin farkına varmaları ve bu yönde profesyonel, kalıcı ve sağlam adımlar atmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecini etkin şekilde sürdürebilen firmalar orta ve uzun vadede rakiplerine karşı üstünlük sağlayacakları kesindir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerde Kurumsallaşma kavramına yönelik olarak oluşturulan üç ana bölüm çerçevesinde elde edilen bulgulardan faydalanılarak KOBİ'lerin kurumsallaşmaya bakış açıları, KOBİ'lerde kurumsallaşmanın uygulanırlılığı ve KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyi hakkında varılan sonuçlar bu kısımda açıklanacaktır. Bununla birlikte, KOBİ'lerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, yaşamış oldukları yönetsel ve örgütsel sorunların üstesinden gelebilmeleri, başka bir ifadeyle kurumsal bir örgüt yapısına kavuşabilmeleri açısından izlemeleri gereken yol haritası genel hatlarıyla belirlenecektir.

Çalışmada birçok kez bahsedilmiş olduğu gibi, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) ekonomiye kazandırdıkları dinamizm ile o ekonominin canlılığının barometresi olan, tarihsel gelişim süreci içerisinde her geçen gün önem kazanan ve günümüzde tüm ekonomilerin önemli yapıtaşı olan organizasyonlardır. Böyle büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler, günümüzdeki hızlı değişim sürecinden olumsuz yönde etkilenmektedir.

Büyük işletmelere nazaran sahip oldukları karakteristik özellikler sayesinde ekonomik değişikliklere daha kolay ayak uydurabilen KOBİ'ler, genel olarak yönetsel değişim anlayışını bünyelerinde oluşturamamaları sebebiyle, büyüme ve gelişme süreci içerisinde önemli yönetsel ve örgütsel sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu *sorunların temel kaynağını*; “KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecine geç başlamaları ve/veya başlasalar dahi bu süreci etkin bir şekilde sürdürememeleri” oluşturmaktadır.

Başka bir açıdan KOBİ'lerin kurumsallaşma sorunu analiz edildiğinde, yapılan teorik incelemeler ve alan araştırması neticesinde, KOBİ'lerin kurumsallaşmaya karşı göstermiş oldukları direncin temel sebebi, yine KOBİ'lerin kendilerine has özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, KOBİ'lerin geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilmekte olması, müteşebbisin firmaların yöneticisi olması, profesyonel çalışan sayısının yetersiz olması, mevcut çalışanlarında fikirlerine gereken önemin verilmemesi ve insan kaynağının veriminden etkin şekilde yararlanılmaması bunun en temel sebepler arasındadır. Fakat geçmişte önemli olan ve işletmeyi koruyan kurucu patron ya da lider tabanlı yönetim anlayışı günümüzde önemini hızla yitirmekte ve yerini kurumsallaşma olarak tabir edilen yönetim anlayışına bırakmaktadır.

Alan araştırmasına katılım gösteren firmalar yapıları itibariyle yukarıdaki bulguları desteklemektedir. Bu açıdan, alan araştırması kapsamında yer almakta olan 33 firmanın 16'sı aile şirkettir. Özellikle küçük ölçekli firmalarda, profesyonel çalışan sayısının az olduğu bunun yerine aile bireyi ve/veya tanıdık çalışan sayısının daha yüksek seviyede olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır. Dikkati çeken en önemli nokta ise, yukarıda da ifade edilmiş olduğu gibi KOBİ'lerin müteşebbisler tarafından yönetilmekte olduğudur. Bu çerçevede alan araştırması kapsamında yer almakta olan 33 firmadan, 30'unda müteşebbis aynı zamanda tepe yöneticidir-ki bu gerçekten çok yüksek bir orandır. Kanaatimizce bu noktada şu hususun belirtilmesinde fayda vardır. Çalışmanın teorik kısmında da belirtilmiş olduğu gibi, kurumsallaşma yöneticilerin ellerini işlerden çekmesi anlamına gelmez (Karpuzoğlu; 2004). Aksine kurumsallaşma yöneticilerin süreç içerisinde var olmasıdır. Fakat müteşebbisler tarafından kurumsal yapıya olumsuz bir müdahale olduğunda, sistem etkilenmekte ve sorunlar su yüzüne çıkmaktadır.

Alan araştırması kapsamında yapılan analizler ve değerlendirmeler neticesinde örneklem kütleinin kurumsallaşma düzeyi hakkında özetle şu söylenebilir; Alan araştırması için seçilen bölgede faaliyette bulunmakta olan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun kurumsallaşma sürecine başlamış oldukları (yaklaşık %80'ni), yine büyük bir kısmının (yaklaşık %35'i) kurumsal yönetim fonksiyonlarını ve kurumsallaşma gereksinimlerini bünyelerinde uygulamaya yönelik kararlar almış olmaları ve bazı büyük firmalarının da kurumsallaşmanın en yüksek seviyelerinde yer almakta oldukları tespit edilmiştir<sup>1</sup>.

Yukarıda ifade edilmiş olan oranlar firmaların sahip oldukları yapısal özelliklerinin ortaya çıkarmış olduğu kurumsallaşma farklılığından kaynaklanmaktadır. Firmaların kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesini etkileyen faktörlerin tespitine yönelik olarak yapılan “**t ve anova testi**” neticesinde , firmaların sahip oldukları birkaç temel özellik mevcuttur-ki bunlar (1-firmaların hukuki yapısı, 2-firmaların türü, 3-firmaların faaliyette bulunmakta olduğu sektör ve 4-firmaların büyüklükleridir) firmaların kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi ve kurumsallaşma sürecinin etkin oluşumunu belirleyen faktörlerdir. Bu çerçevede firmaların hukuki yapılarının net olması

---

<sup>1</sup> Bu firmalara ilişkin detaylı (temel özellikleri ve kurumsallaşma seviyelerinin yüksek olmalarındaki temel sebepler) bilgiler araştırmanın analiz kısmında ele alınmış olması sebebiyle, burada yeniden açıklamak yerine direk sonuçlar üzerine odaklanılmıştır.

kurumsallaşmaya resmiyet kazandırırken, firmaların türü şirketin yönetim felsefesini belirlemede, sektör firmanın kurumsal zeminine yön vermekte ve büyüklük ise kurumsallaşmayı tetiklemektedir (Baykal, 2004) . Fakat çalışmada defalarca belirtildiği gibi, kurumsallaşma “çok yönlü ve farklı alt kriterlerden oluşmakta olan kombine bir olgudur”, bu kavramın yalnızca bir açıdan veya birkaç açıdan değerlendirilmesi kurumsallaşmanın yanlış anlaşılmasına ve firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yanlış tespit edilmesine sebep olmaktadır.

Kanaatimizce şu noktanın belirtilmesinde yarar vardır. Yukarıda ele alınan 4 temel unsur, firmaların kurumsallaşma sürecini kolaylaştıran ve kurumsallaşmaya zemin hazırlayan unsurlardır. Bu açıdan alan araştırmasında yer almakta olan tüm firmaların hukuki bir yapıya sahip olması, %24’ünün kurumsal şirket olması, firmanın %64’ünün 50 ve daha üstü çalışana sahip olması ve sektörel anlamda kurumsallaşmanın önde olduğu sektörlerin bulunması açısından firmalar kurumsallaşabilmeleri için gerekli olan temel zemine sahiptirler. Fakat uygulama alanındaki firmaların büyük bir çoğunluğunun (yaklaşık %75’inin) aile şirketi ve/veya ortaklar şirketi olması ayrıca firmaların yaklaşık %90’ında müteşebbisin aynı zamanda tepe yönetici olması yukarıda belirtilen kurumsallaşmanın temel hususlarının yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten ötürü araştırma kapsamında yer alan şirketlerin kurumsallaşma yolunda daha birçok adımı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Bu açıdan alan araştırması neticesindeki kurumsallaşmayla ilgili diğer boyutlar ele alındığında, firmaların %87’si kurumsallaşmanın sac ayaklarından birisi olan Kalite Sistemlerine sahiptir-ki bu kurumsallaşmanın ilk aşamalarında firmalarda oluşturulmakta olan bir kriterdir. Firmaların %48,5’inde firma yönetimi tarafından belirlenmiş bir kurumsal kimlik yapısı söz konusudur ve bu kurumsallaşmanın üst düzeylerinde yer almakta olan firmalar tarafından belirlenmiştir. Kurumsal kimliğin oluşturulmasında etkili olan misyon ve vizyon kavramları ele alındığında, firmaların %60,6’sında yazılı bir misyon ve vizyon mevcuttur. Kurumsallaşmanın misyon ve vizyon tanımı çerçevesinde şekillendiği düşünüldüğünde bu oranın daha da yükselmesi gerekmektedir.

Alan araştırması kapsamında firmaların %81'i kurumsallaşmayı hedeflemektedir ve kanaatimizce bu KOBİ'ler açısından önemli bir orandır. Firmaların %75'i kurumsallaşmayı amaçlamalarının temel sebebini “etkin ve verimli örgüt yapısını bünyelerinde oluşturmak” olarak belirtmişlerdir.

Ankete katılım gösteren firmaların %74'ünde biçimsel bir örgüt yapısı söz konusu iken, örgüt yapısının etkin düzeyde uygulandığı firma oranı %69'dur. Genel olarak ankete katılım gösteren firmalar önemli atılımlar gerçekleştirmiş olmalarına rağmen, karar alma sürecinde firmaların %60'ında kararlar yalnızca üst yönetimce alınmaktadır-ki bu husus kurumsallaşmanın ön gördüğü profesyonel ve katılımcı yönetim anlayışıyla çatışmaktadır.

Sonuç olarak Kurumsallaşma; KOBİ'ler açısından önem arz eden, KOBİ'lerin etkin yönetim anlayışına sahip olmalarına yardımcı olan ve firma bünyesinde etkin işleyebilen bir mekanizmanın oluşumuna imkân sağlayan bir unsurdur.

Çalışmanın uygulama bölümünde değinilmiş olduğu gibi, Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunmakta olan KOBİ'lerin kurumsallaşma eğilimini yükseltebilmek için, firmaların izlemeleri gereken “kurumsallaşma yol haritası” hakkında bu kısımda bilgi verilecektir. Fakat öncelikle şu hususun belirtilmesinde fayda vardır. Kurumsallaşma çabalarının net bir reçetesi yoktur, ancak her firma kendi özelliklerini analiz ederek, aşağıdaki maddeler ışığında kurumsallaşma sürecini bünyelerinde gerçekleştirebilirler.

➤ Öncelikle firmaların kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmek için, çalışanların ve işletme amaçlarının birbiriyle uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bunun için çalışanların profesyonel şekilde davranmaları yanında, işletmelerinde çalışanların düşüncelerine önem vermeleri ve birlikte karar alma mekanizmasını bünyelerinde oluşturmaları gerekmektedir. Böylece oluşturulan katılımcı yönetim modeli sayesinde kolektif bir çalışma ortamı oluşturulmuş olur.

➤ Diğer bir husus, firmaların faaliyette bulunmakta oldukları çevreye bakarak farklılaşma derecelerini, başka bir ifadeyle diğer şirketlerden ayrılan özelliklerini belirlemeleri gerekmektedir. Firmaların çevrelerinin oldukça dinamik olması ve hızlı bir

değişim sürecinin olması, modern yönetim uygulamalarının firma bünyesinde uygulanmasını gerekli (zorunlu) kılmaktadır.

➤ Kurumsallaşma açısından firmaların karar alma sürecinde, kolektif katılıma ağırlık vermeleri önemli olan diğer bir husustur. Bu çerçevede araştırma kapsamında yer almakta olan firmaların %60'ında kararların yalnızca üst yönetimce alınmakta olması, alınan kararların etkinliğini azaltacaktır. Bu açıdan kolektif karar almanın alınan kararların etkinliği ve çalışanların motivasyonlarını artırma açısından ne denli önemli olduğu açıktır.

➤ Firmalar tarafından dikkat edilmesi gerekli olan hususlardan bir diğeri ise, firmaların kurumsal bir kimlik oluşturmasıdır. Alan araştırması bulgularının analizinde belirtildiği gibi, bu husus firmalar açısından kurumsallaşmanın ileriki aşamalarında gerçekleştirilebilen bir başarıdır. Fakat kurumsallaşmaya başlangıç aşamasında firmaların bu bilince sahip olmaları gerekmektedir. Bu amaçla öncelikli olarak firmalar tarafından misyon, vizyon, politika ve değerlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

➤ Firmalar açısından dikkate alınması gereken noktalardan bir diğeri “firma bünyesinde bir sistemin oluşturulmasıdır”. Burada sistemden kastedilen kalıplaşmaya gitmeyen ve kendisini yenileyebilen bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu da şartlara uyum sağlayabilen, esnek bir yaklaşımı gerektirmektedir. Burada söz edilen sistemler, üretim, planlama, stratejik planlama, insan kaynağı planlama, v.b. sistemleridir. Fakat sistem kurarken düşünülmesi gereken kavramlar; esneklik ve bütünselliktir.

➤ Alan araştırması verilerine göre firmalar karar alma, insan kaynağının öneminin farkına varma ve strateji geliştirme hususunda önemli adımlar atmaya başladıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede ankete katılan firmaların %48'5 inde insan kaynakları departmanı mevcuttur. İş süreçleri, personel temini, iş tanımlama v.b. gibi noktalarda da anket kapsamında yer alan firmalarda olumlu gelişmelerin söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle insan kaynağıyla ilgili olarak dikkati çeken hususlardan biri eğitimidir. Bu çerçevede firmaların %87,9'u çalışanlarına yönelik olarak gerek işletme içi gerekse işletme dışı eğitimler vermektedir. Fakat KOBİ'lerin özellikleri itibariyle, çalışanlarına kariyer fırsatları sunamaması, iş gücü devir oranını artırmakta ve bu durum KOBİ'lerin büyümesini ve gelişimini engellemektedir. Bu açıdan firmalar eksik olan bu noktalarının gelişimi için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

➤ Kurumsallaşmayla ilgili olarak firmaların dikkat etmesi gereken hususlardan sonuncusu ise büyüme-kurumsallaşma ilişkisidir. Bir kuruluşta kurumsallaşma gereğini ortaya çıkaran sebeplerden en önemlisi büyümedir. Büyüme aynı zamanda gerçekleştirilen işlerin gittikçe çatalaşmaya başlamasına da sebep olur (Scott ve Bruce, 1987) . Çünkü ne kadar çok müşteri, ürün, hammadde ve birim işin içine girerse iş akışı o ölçüde uzar. Bu sebeple firma büyümesi gerçekleşirken bir yandan da iş basitleştirilmesine gidilmesi gerekmektedir.

Yukarıda ele alınan hususlar kurumsallaşmayla ilgili yalnızca temel noktalardır. Belirtilen noktalar birbiriyle bağımlı olan birçok alt kritere sahiptir. Bu sebepten ötürü alan araştırmasında detaylı olarak ele alınmış olan bu alt kriterlere, firmalar tarafından önem verilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, alan araştırması kapsamında yer alan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu kurumsallaşmayı hedeflemektedir (yaklaşık %81'i) ve bu kapsamda firmaların büyük bir çoğunluğu (yaklaşık %81'i) kurumsallaşma sürecine başlamıştır. Fakat genel olarak değerlendirildiğinde firmaların kurumsallaşma anlayışını, bünyelerinde tam manada oluşturmalarının uzun bir süreç aldığı, zaman zaman kesintilere uğradığı saptanmıştır. Bu sebeplerden ötürü firmaların kurumsallaşmanın ilerleyen aşamalarına geçemedikleri gözlemlenmiştir. Özellikle dikkati çeken diğer bir nokta ise, bazı firmalar kurumsallaşmanın kendilerine uygun görünen noktalarını ele alırken, kendilerine uygun olmadığını düşündükleri noktaları dikkate almamaktadırlar. Fakat çalışmada defalarca değinildiği gibi kurumsallaşma birçok faktörden oluşan kombine bir kavramdır ve kurumsallaşma düzeyi bu faktörlerinin birbiriyle olan ilişkisine bağlıdır. Bu sebepten ötürü yanlış yanlış içersinde bulunan firmaların, bu düşüncelerinden kurtulmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- AÇAN, Bora, (2001) *Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve Kobiler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKGEMCİ, Çelik ve Tahil Akgemci (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yayın ve Dağıtım, Konya.
- ALLRED Roger ve Allred S. Russels (1997), *The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession*, Berkley Boks, New York.
- ALP, Necla, (1993) *Erzurum İlindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- ALPUGAN, Oktay (1994), *Küçük İşletmeler Kavramı ve Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R., R. Çoksun, E. Yıldırım, S. Bayraktaroğlu (2001), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- ARIETI, Silvano (2005), *Crativity: The Magic Synthesis*, Basic Books Publishers, New York.
- ATILGAN, Turan (2003) “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”  
[http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdftr\\_pamuk2003\\_sunular\\_4.oturum\\_Turan.ppt](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdftr_pamuk2003_sunular_4.oturum_Turan.ppt). 10.01.2007.
- ATSO, (2003), *Sakarya İli 2002 İktisadi Raporu*, Reksa Reklâmcılık Ltd, Sakarya.
- BAĞRIACIK, Atilla (1989), *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de)*, Dünya Yayınları, İstanbul.
- BAŞ, Türker (2007), “Bilimsel Bir Araştırma Ödevi Nasıl Hazırlanır?”  
<http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>, 10.01.2007
- BAUMBACK, Clifford and Kenneth Lawyer (1999), *How to Organize and Operate a Small Business*, ,Prentice Hall International, London.

- BAYKAL, Adnan Nur (2004), *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (Babalar, Oğullar ve Kızlar)*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BUĞDAYCI, Ahmet (2005) “Bir Aile Şirketi Nasıl Değişti ?” *Capital*, 1 Mart.
- BURGESS,T., K.Gules, M.Tekin, (1998) *Competitive Priorities, Process Innovations and Time-Based Competition in the Manufacturing Sectors of Industrialising Economies: The case of Turkey*, Benchmarking for Quality Management&Technology.Sayı:4.
- CARDOZO, R., N. Brian Harmon, A. Ardishvili (1995), *Understanding New Business Growth*, International Entrepreneurship, New York.
- CEYHAN, Haluk (1991), *21. Yüzyıl Başları Sanayi Yapısı Ne Olabilir*, İKV Yayınları, İstanbul.
- ÇARIKÇI, H., Murat O., Songül S. (2002) “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri , Göller Bölgesi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, Isparta.
- ÇETİN, Canan (1996), *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- DALAY, İsmail (2002), *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DOĞANER, Aysan (2007), Kurumsallaşma.  
<http://www.aysandoganer.com/makale.php?makaleID=10&sayfa=4>, 21.02.2007
- DOĞAN, Özlem, İ., Marangoz, M. Tekin, (2002), “Kobilerin Dış Pazara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama”,*Dış Ticaret Dergisi*, Yıl:7,Sayı:24, Nisan.
- DURUKAN, Nedim (1996), “KOBİ Nedir? Kimler KOBİ’dir? KOBİ Kredileri, KOBİ Sorunları ve Çözümler”,*GİMAT*, Yıl: 2, Sayı:9, Ekim, Ankara.
- EGE, Ayşe ve Ufuk Acar (1993), *Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, KOSGEB Yayınları, Ankara.



- EKİN, Nusret (1993), *Küçük İş yerlerinde Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara.
- EKVALL, Göran (2006), “The Organizational Culture of Idea-Management: A Creative Climate for the Management of Ideas” *Harward Business Review*.
- ERDEMİR, Kılınç Orhan (2007), “Kurumsallaşma Moda mı? Çözüm mü?” <http://www.kobitek.com/article.php?id=44> 21.02.2007
- EREN, Erol (2000), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- ERKAN, Mehmet, (1990) “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler”, *Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*, s.25.
- ERTAŞ, Aysel, (1996), *Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- European Commision (2005) *The new defination of SMEs*, IPR Hepldesk.
- GÖK, Mehmet (2004) , *İşgücü Piyasası ve KOBİ’ler*, Roma Yayınları, Ankara.
- GÜCELİOĞLU, Ömer (1994), *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri*, TES-AR Yayınları No:13,Ankara.
- HATTEN, Timothy (1997), *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*, Prentice-Hall, New Jersey.
- HODGETTS, M.Richard ve Donald Kuratko (1995), *Effective Small Business Management*, 5<sup>th</sup> TheDryden Pres, Philadelphia.
- HOLM, Peter (1995) “The Dynamics of Instituonalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, No:3, September.
- KARATAŞ, Süleyman (1991), *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 4. Baskı Hayat Yayınları, İstanbul.

- KATZENBACH, Jon (1992), *Managing at the Speed of Change*, Villard Boks, New York.
- KAZDAĞLI, Hasan (1998) “Anadolu’da Hızlı Sanayileşen Kentler: Denizli Örneği” , *Türkiye Ekonomi Kurumu*, Beşinci Ulusal İktisat Sempozyumu.
- KILKIŞ, Özcan (1981) “ Küçük Sanayi, Küçük Tacir ve Esnaf Kredi Sorunları” , 2.Türkiye İktisat Kongresi Sosyal Gelişme ve İstihdam komisyonu Tebliği: DPT. No:1781, ss.259–270, Ankara.
- KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2006), *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013)*, 2006.
- KOÇEL, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOSGEB, (2005) *AB Süreci ve AB-Türkiye İlişkileri*.
- MAGRETTA, John (1998), *Governing The Family Owned Enterprise: An Interview with Finland’s Krister Ahlstrom*, Harward Business Review, London.
- MARCH, G.James, (1996) “Continuity and Change in Theories of Organizational Action” , *Administrative Science Quarterly*, June, 278-287.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1997), *Türkiye’de KOBİ’ler Sorunlar Öneriler*, EGS Bank Yayınları, İstanbul.
- MÜSLÜMOV, Alövsat (2002), *21. yy’da Türkiye’de KOBİ’lerin Sorunları, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- OECD Science (2005), *Technology and Industry Scoreboard*, OECD, Paris.
- OKTAV, Mete, A. Kavas, G. Önce ve M. Tanyeri (1990), “Orta ve Küçük İşletmelerde ihracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *TOBB Yayınları*, No: Genel: 176, Ankara.
- ÖZBİLEN, Murat (1999) “Aile Şirketlerinin Ömrü 25 Yıl.” Dünya, S:3 7 Ocak.
- ÖZİLHAN, Tuncay (2002a), “Kurumsal Yönetim: Türkiye’de İş Hayatının Değişen Çehresi, *Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği*, İstanbul.

- ÖZİLHAN, Tuncay (2002b), “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, *Görüş*, Mart 2002.
- PATON, Jock (2002) “Kurumsal Yönetim: Türkiye’de İş Hayatının Değişen Çehresi, *Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği*, İstanbul.
- REID, Gavin V. (1993), *Analysing the Small Business Enterprises, Small Business Enterprise: An Economic Analysis*, Routledge, London.
- SAĞLAM, Necdet (2007) “Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı”  
[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020603/457](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/457), 10.01.2007
- SARIASLAN, Halil (1996), *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayın No Genel: 309, Bölüm:35, Ankara.
- SCOTT, Mel ve Richard Bruce (1987) *Five Stages of Growth in Small Business*, Long Range Planning, London.
- SESAM (Sakarya Ekonomik ve Sosyal Araştırma Merkezi) (2004), *Sakarya’nın Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Geliştirilmesi*, Sakarya.
- SELZNİCK, Philip (1996) “Institutionalism ‘Old’ and ‘New’” *Administrative Science Quarterly*, June,270-277.
- TOSYÖV (1994), “KOBİ ve Kayıt Dışı Ekonomi, Yuvarlak Masa Toplantıları:3”, *TOSYÖV Yayınları*, Ankara.
- TURAN, Güngör ve M. Faysal Gökalp (2003), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri”, *Dünya Gazetesi*, 21 Kasım.
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU  
[http://tuikrapor.tuik.gov.tr:7778/reports/rwservlet?mhtmlcss&report=Metarp4.rdf&p\\_degisken=941](http://tuikrapor.tuik.gov.tr:7778/reports/rwservlet?mhtmlcss&report=Metarp4.rdf&p_degisken=941), 10.03.2006
- TÜRKOĞLU, Musa (2002), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.7.
- UĞUR, Adem (1988) , *İşletme Ekonomisi*, İTÜ Sakarya Müh. Fak, Sakarya.

- ULUDAĞ, İlhan ve Vildan Serin (1991), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar ve Çözümler*, İstanbul Ticaret Odası Yayını No:25, Ankara.
- URAL, Aydın (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- URAL, Aydın ve Kılıç İbrahim (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÜLGEN, Hayri (1990) *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- ÜNER, Nurel (1991), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları” , *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, C.6, Sayı:2, s.3.İzmir.
- YILMAZ, Beytullah (2004), “KOBİ’lerin Finansman Sorununa bir Çözüm Önerisi; Risk Sermayesi Finansman Modeli” *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl:9, Sayı:33, Ekim.
- YILMAZ, Erdoğan, (1993), *Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerin Sorunları ve Çözümleri*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

## EKLER

### EK-1: Anket Soruları



9 Ocak 2007

Sayın Yönetici,

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "**KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1. ve 2. OSB Örneği**" konulu yüksek lisans tezi yürütülmektedir<sup>1</sup>.

Bildiğiniz gibi, işletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı son nokta; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, araştıran ve kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, finansal kaynaklarını rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır. Belirtilen söz konusu işletmecilik anlayışının düzeyi ise, işletmelerin "**kurumsallaşma düzeyleri**" ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır.

Bu çalışmanın amacı; günümüzde ve yakın gelecekte geçerli yönetim yapısının önemli unsurlarından birisi olan "**kurumsal yönetim fonksiyonlarını ve kurumsallaşma düzeyini**" anlamaya ve açıklamaya yöneliktir. Ankette yer alan sorular Adapazarı 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgesinde (1. ve 2. OSB) faaliyette bulunmakta olan KOBİ'lerin, kurumsallaşmaları açısından bugünkü durumlarını saptamak ve şirketlerin ileriye yönelik kurumsallaşma stratejilerini belirlemeye yardımcı olacak bilgileri üretmeyi amaçlamaktadır.

Verdiğiniz bilgiler şirketinizin kurumsallaşma düzeyine ışık tutacak, sizin daha verimli, üretken ve karlı iş süreçlerine sahip olma yolunda nasıl daha yenilikçi olabileceğiniz hakkında yol gösterici olacaktır. Bu somut bilgilerin size şirketinizin ileriye yönelik strateji ve uygulamaları için nereye odaklanmanız gerektiği konusunda yadsınamaz bir avantaj sağlayacağı kanısındayız. Araştırmaya katılan işletmelere, arzu ederlerse elde ettiğimiz bulgular bir rapor halinde kendilerine iletilecektir.

Bu vesile ile sizinle işbirliği yapmaktan büyük memnuniyet duyduğumuzu vurgular, saygılarımızı sunarız.

**BU ÇALIŞMANIN DEĞERLENDİRİLMESİNDE VE YAYIMLANMASINDA GİZLİLİK PRENSİBİNE TİTİZLİKLE UYULACAKTIR.**

**Proje Yöneticisi ve Ekibi;**

Yrd.Doç. Dr. Cemal SEZER (c.sezer@sau.edu.tr)

Uğur TÜRK (turkugur@hotmail.com)

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANKETİN GÖNDERİLECEĞİ İRTİBAT**

**Faks** : 0264 241 2281

**Telefon** : 0533 358 51 57

<sup>1</sup> Danışman Hocam **Cemal Sezer**'le birlikte geliştirmiş olduğumuz, firmaların Kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik ölçek üzerindeki çalışmalarımız devam edecektir.



**SAKARYA 1.ve 2. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE FAALİYETTE BULUNMAKTA OLAN  
KOBİLERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

**ANKET 1. KISIM**

**A. FİRMA BİLGİLERİ**

Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki bilgileri veriniz.

1. Firmanın Adı : .....
2. Sektör : .....
3. Telefon : .....

**B. FORMU DOLDURANIN BİLGİLERİ**

Formu dolduranın yetkilinin,

1. Adı Soyadı : .....
2. Görevi (Departmanı) : .....

**C. GENEL FİRMA BİLGİLERİ**

Lütfen aşağıda belirtilen sorulara, firmanız açısından en uygun olan cevabı veriniz !

1. Firmanızın hukuki statüsü nedir ?  
a) Anonim Şirket b) Limited Şirket c) Komandit Şirket d) Kollektif Şirket e) Şahıs Şirketi f) Diğer
2. Firmanızın türü nedir ?  
a) Aile şirkettir b) Aile üyesi olmayan ortaklar şirkettir c) Kurumsal bir şirkettir d) Diğer (Belirtiniz) : .....
3. Firmanızın kuruluş yılı : .....
4. Firmanızda çalışan toplam kişi sayısı ?  
a) 0-9 arası çalışan b) 10-49 arası çalışan c) 50-249 arası çalışan d) 250 ve üstü çalışan
5. Firmanızda çalışmakta olan profesyonel yöneticilerin sayısı  
a) Çalışmıyor b) 1-4 arası çalışan c) 5-8 arası çalışan d) 9-12 arası çalışan e) 13 ve üstü çalışan
6. Firmanızda çalışmakta olan aile bireyinin sayısı  
a) Çalışmıyor b) 1-4 arası çalışan c) 5-8 arası çalışan d) 9-14 arası çalışan e) 13 ve üstü çalışan
7. Firmanızın teknolojik seviyesi, faaliyette bulunmakta olduğunuz sektöre göre nasıldır ?  
a) Çok iyi b) İyi c) Orta seviyede d) Kötü e) Çok kötü
8. Firmanız ihracat ve/veya ithalat yapmakta mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
9. Firmanızda İSO ve benzeri kalite sistemleri mevcut müdür ?  
a) Evet b) Henüz yok c) Çalışmalar sürüyor
10. Firmanız ileride tam bir kurumsal şirket hüviyetine dönüşmeyi hedefliyor mu ?  
a) Evet b) Hayır
11. Kurumsallaşma aşamasındasınız, bu sürece başlamadaki temel sebebiniz nedir ? Eğer bu sürece henüz başlamadıysanız başlama sebebiniz aşağıdakilerden hangisi olabilir ?  
a) Büyümek için.  
b) Rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek için.  
c) Etkin ve verimli bir örgüt yapısına ulaşmak için.  
d) Kaliteli bir firma imajı oluşturabilmek için.  
e) Diğer (Lütfen belirtiniz):.....
12. Kurumsallaşma sürecine başladıysanız, sizce kurumsallaşma düzeyinin hangi seviyesinde yer almaktasınız ?  
a) Kurumsallaşma sürecine henüz başlamadık.  
b) Birinci seviye (Kurumsallaşma öneminin farkına varıldığı ve bunun firmada oluşumunun amaçlandığı seviye).  
c) İkinci seviye (Kurumsallaşma planlarının oluşturulduğu ve belirlenen planların uygulanmaya koyulduğu seviye).  
d) Üçüncü seviye (Kurumsallaşma planlarının sonuçlarının alındığı, ve kurumsallaşmanın oluşmaya başladığı seviye).  
e) Dördüncü seviye (Kurumsallaşma anlayışı ve felsefesinin olgunlaşmaya başladığı seviye).  
f) Beşinci seviye (Kurumsallaşma sürecinin ve anlayışının firmanın tüm süreçlerinde etkin olarak uygulandığı seviye).

**ANKET 2. KISIM**

Lütfen aşağıda belirtilen sorulara, firmanız açısından en uygun olan cevabı veriniz !

1. Firmanızın faaliyette bulunmakta olduğu çevre değişken bir yapıya mı sahiptir ?  
a) Evet b) Hayır
2. Firmanızda biçimsel örgüt yapısı (Organizasyon Şeması) mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
3. Eğer firmanızda bir organizasyon şeması varsa, bunun fonksiyonelliği etkin bir şekilde uygulanmakta mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
4. Firmanızın mevcut bir yönetim kurulu var mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
5. Firmanızın müteşebbisi aynı zamanda tepe yöneticisi midir ?  
a) Evet b) Hayır
6. Firmanızda önemli yönetsel kararlar alınırken kimlerin fikri alınmaktadır ?  
a) Kararlar sadece üst yönetimce alınır.  
b) Kararlar üst yönetim ve danışmanların yardımıyla alınır.  
c) Kararlar üst yönetim ve müdürler düzeyinde bir işişare ile alınır.  
d) Kararlar üst yönetim ve tüm işletme alt birim temsilcilerinin katılımıyla alınır.
7. Firmanızda yönetim tarafından belirlenmiş olan bir kurumsal kimlik imajı var mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
8. Firmanızın çalışanları ve yöneticileri arasında ortak bir "misyon ve vizyon" anlayışı mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
9. Firmanız içersinde kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren yazılı bir iş planı var mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
10. Firmanızın, birimlerinin yazılı departman hedefleri var mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
11. Yıllık strateji hedefleri geliştirebilmek için çevre, müşteri, rakipler v.b. etkin bir şekilde analiz edilmekte midir ?  
a) Evet b) Hayır
12. Firmanız bünyesinde insan kaynakları departmanı mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
13. Firmanız bünyesinde danışmanlık hizmeti veren yetkililer ve/veya öğretim görevlileri mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
14. Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise, bu departman profesyonel ve bağımsız bir şekilde faaliyette bulunabilmekte midir ?  
a) Evet b) Hayır
15. Firmanızda açık ve yazılı bir şekilde hazırlanmış olan iş tanımları mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
16. Firmanızda açık ve yazılı olarak belirlenmiş bir personel seçme politikası var mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
17. Firmanızda uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
18. Firmanızda çalışanlar açısından, kariyer yolları net ve açık mıdır ?  
a) Evet b) Hayır
19. Firmanızda çalışanlara yönelik olarak işletme içersinde ve/veya dışarsında eğitimler verilmekte midir ?  
a) Evet b) Hayır
20. Firma bünyesinde kullanılmakta olan ortak bir elektronik veri tabanı programı mevcut mudur ?  
a) Evet b) Hayır
21. Firmanızın müşterileri ve tedarikçileri ile gerekli olan iletişim elektronik ortamda mı sağlamaktadır ?  
a) Evet b) Hayır
22. E-mail ve benzeri sistemlerin firmanız bünyesinde kullanımı etkin midir ?  
a) Evet b) Hayır
23. Firmanız bünyesinde gerek ürün tedarikinde, gerekse ürün satışında e-ticaret uygulanmaktadır mı ?  
a) Evet b) Hayır

**ANKET 3.KISIM**

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere ne derecede katılmakta olduğunuzu belirtiniz !

<b>A. FİRMANIN SAHİP OLDUĞU YÖNETİM ANLAYIŞI</b>		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<i>" Lütfen bu kısımda yer almakta olan soruları firmanızın sahip olduğu Yönetim Anlayışının, organizasyon yapısı üzerindeki etkisini Dikkate Alarak Cevaplayınız".</i>						
1.	Firma olarak tam bir kurumsal şirket hüviyetine sahipsiniz.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Önemli yönetsel kararların alınmasında, son karar her zaman aile üyeleri veya firma sahipleri tarafından verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Firmanızda önemli yönetsel kararların alınmasında Profesyonel yöneticilerin fikirleri, daha büyük bir öneme sahiptir	( )	( )	( )	( )	( )
4.	(Eğer mevcut ise) Firma bünyesinde yer alan danışmanların ve/veya öğretim görevlilerinin düşüncelerine gereken özen tam manada verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Firmanın organizasyon birimleri (departmanları) sorunların çözümünde ; bilinen araç ve yöntemler yerine, farklı araç ve yöntemler kullanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>B. FİRMANIN SAHİP OLDUĞU İNSAN KAYNAĞININ YAPISI</b>		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<i>"Lütfen bu kısımda yer almakta olan soruları firmanızın sahip olduğu İnsan Kaynağının Yapısını ve bu yapının yönetimini Dikkate Alarak Cevaplayınız".</i>						
1.	(Eğer firmanızda insan kaynakları departmanı mevcut ise) Bu departman yönetimden bağımsız bir şekilde, işe alma ve terfilerde karar verebilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Firmanızda terfilerde ve yeni personel alımında, aileden olan veya olmayan ayrımı yapılmaksızın işe uygun personel seçilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Firmada aile bireylerine ve/veya tanıdıklara yönetsel anlamda bazı imtiyazlar tanınmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Çalışanların amaç ve ihtiyaçları, genel örgütsel amaçlarla uyum içersindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>C. FİRMANIN SAHİP OLDUĞU PROSEDÜRLER</b>		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<i>"Lütfen bu kısımda yer almakta olan soruları firmanızın sahip olduğu Prosedürleri ve prosedürlerin yönetimini dikkate alarak cevaplayınız".</i>						
1.	(Eğer firmanız ISO,CE v.b. Kalite standartlarına sahip ise) bu standartlar firma bünyesindeki çalışanlar tarafından etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Yönetim tarafından belirlenen iş plan ve programlarına etkin bir şekilde uyulmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Firmanızda var olan kalite politikası ve kalite hedeflerine genellikle ulaşılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Departmanlar tarafından yapılan her bir iş ve işlemler için standartlar bellidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>D. FİRMANIN SAHİP OLDUĞU STRATEJİ GELİŞTİRME POLİTİKASI</b>		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<i>" Lütfen bu kısımda yer almakta olan soruları Firmanızın Sahip Olduğu Strateji belirleme ve strateji oluşturma kriterlerini Dikkate Alarak Cevaplayınız".</i>						
1.	Firmanız, belirlenmiş olan stratejik hedeflere genellikle etkin şekilde ulaşılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Firmanızın stratejik hedefleri profesyonel yöneticiler tarafından belirlenmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Firmanızın strateji hedef ve politikaları, aile üyeleri ve/veya firma sahipleri tarafından etkilenmektedir ?	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Firma yönetimi ortaya çıkan (firma içindeki veya dışındaki) değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde stratejiler geliştirebilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

ANKETE KATILIM GÖSTERDİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.



**EK-2: Ankete Katılım Gösteren Firmaların İsimleri**

No	Firma İsmi	No	Firma İsmi
1	Sintaş Plastik ve Metal Ltd. Şti.	18	Ata Çelik Ltd. Şti.
2	Erdem Çelik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	19	Teverler Mak. San. Tic. A.Ş.
3	Atasan Metal San. Tic. Ltd. Şti.	20	Gün İnşaat A.Ş.
4	Yazar Taşıt Koltukları San. Tic. A.Ş.	21	Reyşaş Logistik A.Ş.
5	Suyubelli Makine San. Tic. Ltd. Şti.	22	Başoğlu Karavan A.Ş.
6	Kromel Makine ve Sanayi Tic. A.Ş.	23	Güneşoğlu Gıda A.Ş.
7	Toyota Boshoku Türkiye Oto. San.Tic.A.Ş.	24	Çelvit Seramik A.Ş.
8	Çelebi Mutfak ve Mobilya Ltd. Şti.	25	İnelan Mühendislik Ltd. Şti.
9	Talu Tekstil Ltd. Şti.	26	Santral Elektrik Ltd. Şti.
10	Barişsan Makine ve San. Tic. A.Ş.	27	İnko İnşaat Ltd. Şti.
11	Arma Filtre A.Ş.	28	Sağlamış A.Ş.
12	Toprak İlaç A.Ş.	29	Tırsan A.Ş.
13	Hasel İstif makineleri San. ve Tic. A.Ş.	30	Çamsan Orman Ürünleri A.Ş.
14	Demireller Tül ve Tekstil A.Ş.	31	İnci Beton A.Ş.
15	Federal Elektrik A.Ş.	32	Misket Metal Maden San. ve Tic. A.Ş.
16	Savcılar Otomotiv A.Ş.	33	Rad-Tek Radyatör Metal ve San. A.Ş.
17	Balaban Gıda A.Ş.		

## ÖZGEÇMİŞ

Uğur TÜRK, 1983 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk ve Orta Öğrenimini 21 Haziran İlk Öğretim okulunda; Lise eğitimini Ali Dilmen Lisesinde tamamladı. 2005 Yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümünden mezun olarak aynı yıl güz döneminde Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında (Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında) yüksek lisans eğitimine başladı.

2006 yılı bahar yarıyılında "Erasmus Öğrenci Değişim Programı" çerçevesinde Belçika'daki Limburg Üniversitesinde Business Innovation in Europe Programına katılım gösterdi ve programı başarıyla tamamladı. Halen Yönetim ve Organizasyon Bölümü yüksek lisans öğrencisi olan TÜRK Adapazarı 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunmakta olan KROMEL A.Ş.'nin Dış Ticaret Departmanında Müşteri Temsilci pozisyonunda çalışmaktadır.