

**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve ŞANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN
KOBİ DÜZEYİNDEKİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA PROBLEMLERİNİN
BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. FERİT KÜÇÜK**

**HAZIRLAYAN
NAZMİ TUTAR**

**ŞANLIURFA
2009**

**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve ŞANLIURFA'DA FAALİYET
GÖSTEREN KOBİ DÜZEYİNDEKİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA
PROBLEMLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. FERİT KÜÇÜK**

**HAZIRLAYAN
NAZMİ TUTAR**

**ŞANLIURFA
2009**

Yrd. Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK danışmanlığında, Nazmi TUTAR' ın hazırladığı “Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” konulu bu çalışma/...../ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Murat DEMİR

Bu Tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

Prof. Dr. Zuhul KARAHAN KARA
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Türkiye'deki KOBİ'lerin kayıtlı işletmeler içindeki oranın yüksek düzeyinde olması, KOBİ sınıflandırılması içerisindeki bu işletmelerin ülke ekonomisindeki önemini büyük ölçüde gözler önüne sermektedir.

Bu gerçeğin ışığında, bu çalışmamda Şanlıurfa ili sınırlarında kurulu olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin kurumsallaşma konusundaki tutumları, düşüncelerini ve kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunları değerlendirmeye çalıştım. İncelenen işletmeler Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası'na 2008 yılı sonu itibariyle kayıtlı olan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 412 KOBİ'ler, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedirler. Bu 412 işletmenin 61 yöneticisi yüz yüze yapılan bu ankete cevap vermiş ve bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Uygulanan değişik analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular şöyle özetlenebilir: Şanlıurfa ilinde ve yöresindeki KOBİ'ler, dünyanın ve ülkemizin diğer bölgelerinde bulunan KOBİ'lerin temelde aynı karakteristik özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Aynı zamanda, Şanlıurfa'daki KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını etkileyen değer yargıları bölgenin sosyo-kültürel özelliklerinden dolayı farklılıklar göstermektedir. Kurumsallaşma konusunda Şanlıurfa'daki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde bilgi eksikliği bulunduğu, kurumsallaşmada istenilen düzeyde olmadıkları tespit edilmiştir.

Bu süreçte, akademik disiplini ve tecrübesi çerçevesinde çalışmanın bir soru olarak ortaya çıkmasından, bir tez haline dönüşmesine kadar olan zamanda çalışmamızda hiçbir desteğini, fikrini, takibini esirgemeyip, bana her zaman moral veren ve her zaman ailesinin bir ferdi gibi yaklaşan Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK 'e teşekkürlerimi öncelikle belirtmek isterim. Aynı zamanda lisans döneminde iyi bir araştırma yapabilmem için gerekli bilgileri öğreten ve daha ders aşamasından başlayarak gerek kendi çalışmalarıyla bana tezin hazırlanmasında yardımcı olan gerekli zamanı ayıran Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Nedim BAYUK 'a; tezin araştırma kısmının başından sonuna kadar, çoğu zaman kendi ailesinden zamanını kısıp bana yardımcı olabilmek için çalışan; iyi bir çalışma ortaya çıkartabilmem için her türlü fikrini, yardımını, ilgisini, hiçbir zaman benden

esirgemeyen, bu çalışmayı nasıl daha iyi bir hale getirebiliriz sorusunu kendine ve bana soran, anketlerin yapılması aşamasında kendi mesaisinden kısıp Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası'nda anketlerin çoğunu yapan sevgili arkadaşım, Veysel ASOĞLU 'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca üniversitemizin akademik ve idari kadrosunda bulunan ve bu çalışma için benden hiçbir yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Tezimin hazırlarken bütün aşamalarda bana yardımcı olan DHMİ Şanlıurfa GAP Havaalanı Müdürü M. Münir ULUDAĞ 'a, mesai arkadaşlarım AFTN ve AIM Ofisi personellerine bu süreçte bana sabır gösterdikleri için; ayrıca ismini burada saymadığım bu çalışmada emeği geçen bütün arkadaşlarıma da teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ve Aileme... Başladığım bu yolda en iyi şekilde yürüyebilmemde bana inandıkları, maddi manevi her türlü desteği sağlayıp, yanımda oldukları için ve ihtiyacım olan ortamı her daim sağladıkları için teşekkürler. İyi ki varsınız.

Nazmi TUTAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
EKLER.....	viii
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

KOBİ KAVRAMI, TANIMI, SINIFLANDIRILMASI ve ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİ Kavramı.....	4
1.2. Türkiye’de Çeşitli Kurum ve Kuruluşların Kullandıkları KOBİ Tanımları..	6
1.3. Çeşitli Ülkelerde Kullanılan KOBİ Tanımları.....	10
1.4. KOBİ’lerin Sınıflandırılması.....	15
1.4.1. KOBİ’lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler.....	18
1.4.1.1. Nicel (Kantitatif) Ölçütler.....	18
1.4.1.2. Nitel (Kalitatif) Ölçütler.....	19
1.5. KOBİ’lerin Özellikleri.....	21
1.6. KOBİ’lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	24
1.6.1 KOBİ’lerin Avantajları.....	24
1.6.2. KOBİ’lerin Dezavantajları.....	27

BÖLÜM II

KURUMSALLAŞMA, KOBİ’LERİN KURUMSALLAŞMASI, SÜRECİ ve AŞAMALARI

2.1. Kurum ve Kurumsal Yapı Kavramları.....	30
2.2. Kurumsallaşma Kavramı.....	32
2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	37
2.4. KOBİ’lerin Kurumsallaşma Amaçları.....	43
2.4.1. Meşrulaşma.....	44
2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma.....	44
2.4.3. İstikrar Kazanma.....	44
2.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma.....	45
2.4.5. Uyumlu Olma.....	46
2.5. KOBİ’lerde Kurumsallaşma Fonksiyonları.....	46
2.5.1. Planlama Fonksiyonu.....	46
2.5.2. Örgütlenme Fonksiyonu.....	48
2.5.3. Yürütme Koordinasyon Fonksiyonları.....	51
2.5.4. Denetim Fonksiyonu.....	52
2.6. Kurumsallaşma Süreci	53
2.6.1. Kanunen Tanınma.....	54
2.6.2. Varlığın Sürekliliği.....	54
2.6.3. Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu.....	55
2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	56
2.7. Kurumsallaşmanın Aşamaları.....	57

2.7.1. Adetleştirme.....	59
2.7.2. Nesnelleştirme.....	60
2.7.3. Tortulaşma.....	60

BÖLÜM III

KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve ŞANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ DÜZEYİNDEKİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA PROBLEMLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tanımlanması.....	62
3.1.1. Araştırmanın Amacı	62
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	63
3.1.3. Araştırma Modeli.....	64
3.1.4. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	64
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
3.1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	66
3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
3.1.8. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanacak İstatistiki Analizler.....	68
3.1.9. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	68
3.2. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	69
3.2.1. Araştırmanın Demografik Bulguları	69
3.2.2. Araştırmanın İşletmeye İlişkin Bulguları.....	71
3.2.3. Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesine İlişkin Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi	74
3.2.3.1. Araştırma ile ilgili Frekans Dağılımları ve Değerlendirilmesi ..	74
3.2.3.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Analizi (Ki Kare Testi).....	81
3.2.3.3. Araştırma İle İlgili Korelasyon Analizi.....	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
EKLER.....	96
KAYNAKÇA.....	107
ÖZET.....	116
SUMMARY	117

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
ASO	:Ankara Sanayi Odası
AYB	:Avrupa Yatırım Bankası
AYF	:Avrupa Yatırım Fonu
EBSO	:Ege Bölgesi Sanayi Odası
DPT	:Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB Başkanlığı	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
KÜSGET	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
İTO	:İstanbul Ticaret Odası
İSO	:İstanbul Sanayi Odası
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development
SPSS	: Statistics Package For Social Sciences
ŞUTSO	: Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta ölçekli işletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
UNIDO	:United Nations Industrial Development Organization

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1: Özel İhtisas Komisyonunun KOBİ Tanımı.....	9
Tablo 1.2: Türkiye'deki Kuruluşların Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları.....	10
Tablo 1.3: İngiltere'de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması.....	13
Tablo 1.4: Dünya'da Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları.....	14
Tablo 2.1: Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	42
Tablo 2.2: Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları.....	43
Tablo 2.3: Kurumsallaşma süreci: aşamalar.....	58
Tablo 3.1: Yaş Grubuna Göre Dağılım.....	69
Tablo 3.2: Cinsiyete Göre Dağılım.....	70
Tablo 3.3: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	70
Tablo 3.4: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	70
Tablo 3.5: Yönetici Olarak Bulunulan Görev.....	71
Tablo 3.6: Şirketin Türü (Hukuksal yapısı).....	72
Tablo 3.7: İşletmenin Faaliyet Süresi.....	72
Tablo 3.8: İşletmede Çalışan Sayısı.....	72
Tablo 3.9: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör.....	73
Tablo 3.10: Frekans Dağılımları.....	75
Tablo 3.11: Frekans Dağılımları.....	77
Tablo 3.12: Frekans Dağılımları.....	79
Tablo 3.13: Crosstabulation (Kurumunuzun çalışan sayısı * İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.).....	82
Tablo 3.14: H1 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 3.15: Crosstabulation (İşletmenizin faaliyet süresi * İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.).....	83
Tablo 3.16: H2 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 3.17: Crosstabulation (İşletmenizin faaliyet süresi * İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler).....	84
Tablo 3.18: H3 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 3.19: Crosstabulation (İşletmede, çevredeki değişimlere adaptasyon * İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.).....	85
Tablo 3.20: H4 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 3.21: Korelasyon Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 3.22: Korelasyon Analiz Sonuçları.....	87
Tablo 3.23: Korelasyon Analiz Sonuçları.....	88

ŒEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Œekil 2.1: KurumsallaŒma Süreçleri..... 59

EKLER

	Sayfa No
EK-1:Şanlıurfa İlindeki KOBİ'lerin Kurumsallaşma Sorunlarını, Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerinin Belirlenmesine İlişkin Anket	96
EK-2:Şanlıurfa'da İmalat Sanayi İşletmeleri Sektörel Dağılımı.....	100
EK-3:Şanlıurfa'da Tekstil Sanayi.....	101
EK-4:Şanlıurfa'da Gıda Sanayi.....	102
EK-5:Şanlıurfa'da Yıllara Göre İmalat Sanayi.....	103
EK-6: Şanlıurfa'da Yıllara Göre İmalat Sanayi.....	103
EK-7:Şanlıurfa'da Kuruluş Yerlerine Göre Sanayi Kuruluşları.....	104
EK-8:Şanlıurfa'da Sanayi Kuruluşlarının Nevilerine Göre Dağılımı.....	104
EK-9:Yıllara Göre Kurulan Sanayi Kuruluşları.....	105
EK-10:Şanlıurfa'da KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	106

GİRİŞ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile şirketleri, çok yaygındır. Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95'inin aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kâr hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

Diğer taraftan, başarılı ve sürekli bir şirket olmanın en önemli koşullarından birisi kurumsallaşmadır. Bir başka ifade ile günümüz işletmecilik anlayışı çerçevesinde, kişilere bağlı, sistemlerin net oluşturulmadığı, değişime kapalı işletme yapılarının varlıklarını sürdürmede oldukça zorlanacağı açıktır. Bu nedenlerle, ülkemiz ekonomisinde önemli yeri olan KOBİ'lerin mevcut yapısı çerçevesinde kurumsallaşma konusunda tutumları ve düşünceleri, kurumsallaşmak için ne kadar çalışma yaptıkları ve kurumsallaşmanın önündeki engellerin neler oldukları, kurumsallaşma sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğu araştırmamızla elde edilmek istenen ana hedefleri oluşturmaktadır.

KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeylerinin ve kurumsallaşma sorunlarının belirlenmesine yönelik olarak yürütülen çalışmamızda, Türkiye'de çok sayıda KOBİ bulunması, bu şirketlerin tamamına ulaşılmamasının zor olması nedeniyle, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlandırılmıştır. Bölge sınırlaması çalışmanın ülke kapsamında yapılmasını getireceği zaman, para maliyetin yüksekliği ve örnekleme ulaşım güçlüklerinden kaynaklanmaktadır.

Yürütülen çalışmamızda Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ele alınmasının diğer bir nedeni yörenin kendine has sosyo-ekonomik özelliklerin, diğer şehirlerde bulunan işletmelere nazaran kurumsallaşma konusunda daha fazla sıkıntıya düşmelerine sebep olmasıdır. Aynı zamanda bu tür işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik Şanlıurfa'da herhangi bir çalışmanın mevcut olmaması da bu ilimizdeki küçük ve orta ölçekli şirketlerin temel alınmasına yönelik bir başka nedendir. Araştırmanın kapsamını sınırlayan bir diğer nokta

kurumsallaşmanın boyutlarıyla ilgilidir. Araştırmamız kurumsallaşmanın ekonomik, hukuki, sosyolojik vb. boyutlarıyla beraber yönetsel boyutunun irdelenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır.

Aynı zamanda çalışmamızda; İşletmelerin kurumsallaşma çalışmaları işletmenin çalıştırdığı işçi sayısı (büyüklük); İşletmelerin kurumsallaşma yolunda yaptıkları çalışmaları işletmenin faaliyet süresi; İşletmelerin faaliyet süresi ile işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler; İşletmelerin çevredeki değişimlere adaptasyonu ile kurumsallaşma yolunda yapılan çalışmalar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Ayrıca yapılan çalışma Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren 412 kadar KOBİ içerisinde seçilen çalışan sayısı 10 ve üzeri olan işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmamızda kapsama alınan örneklemin bütünü (ana kütle) özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır.

Çalışmanın teorik bölümünde çeşitli kitap, dergi, makale ve bu konu ile ilişkili Türkçe ve İngilizce kaynaklardan ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bazı yayınlara elektronik ortamda ulaşılmıştır.

Çalışmamızın I. Bölümünde de KOBİ kavramı, Türkiye’de ve dünyada faaliyette bulunan çeşitli kurum ve kuruluşlara göre KOBİ’lerin ne anlam ifade ettiği, hangi ölçütlere göre sınıflandırılabileceği, özellikleri, KOBİ’lerin işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuştur. II. Bölümde ise kurum, kurumsal yapı ve kurumsallaşma kavramları; KOBİ’lerin kurumsallaşarak neyi amaçladıkları, kurumsallaşma fonksiyonları, süreci ve aşamaları üzerinde durulmuştur.

III. Bölümde ise Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren, Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası 2008 yılsonu itibariyle kayıtları bulunan 412 kadar KOBİ içerisinde seçilen 61 firmaya uygulanan KOBİ’lerin kurumsallaşma sorunlarını, kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma ve sonuçları açıklanacaktır. Araştırma bölümü de kendi içerisinde iki alt kısımda incelenmesinin sistematik olarak kolaylık sağlayacağı düşüncesinden yola

ıkarak birinci kısımda, araştırmanın önemi, amacı ve metodoloji irdelenmiştir. İkinci kısımda ise araştırma bulgularının istatistiksel analizleri, yorumlanması ve genel bir değerlendirmesi üzerinde durulmuştur.

BÖLÜM I

KOBİ KAVRAMI, TANIMI, SINIFLANDIRILMASI ve ÖZELLİKLERİ

1.1.KOBİ Kavramı

Herkese göre değişen (izafi) karakterleri yüzünden KOBİ'ler için genel geçer bir tanımda birleşmek oldukça güç olmaktadır. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği büyüklükler bilinmediğinden kaynaklar doğru kullanılamamakta, KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler de kısa sürede tüketilmektedir. Bu nedenle, mali ve teknolojik koşullarda yardımların yapılması, ayrıcalıkların tanınması ve iktisat politikalarının uygulanması için belli bir tanımda birleşmenin gerekli olduğu haller de mevcut olmaktadır (Toskay, 1973:235).

Sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, çabuk karar verme imkanına sahip olan, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak bilinmektedir. Aynı zamanda, yasaların gösterdiği doğrultu ve şekil şartlarında bir işletmeyi kurarak bağımsız halde çalıştıran, ancak uğraşı dalında tekeli olamayanların oluşturduğu küme olarak da ifade edilen KOBİ kavramı; Baumback tarafından da, sahipleri tarafından yönetilen, yüksek derecede kişiselleştirilen, geniş ölçüde yerel faaliyetlerde bulunan ve büyümesini çoğunlukla iç kaynaklarla finanse edebilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır(Kargül, 1997:1).

İşletmeler insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan ya da hem üretip hem pazarlayan kuruluşlardır. 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 zorunluluktur. Zira işletmeler üzerinde ölçek ve diğer farklılıklar dikkate alınmadan yapılan bir analizde yanlış sonuçlara varılması kaçınılmazdır (Karataş, 1991:19).

KOBİ'ler 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).

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) .

Küçük işletmelerin tanımlanmasında genellikle nicel ve nitel olmak üzere iki farklı büyüklük ölçüsü kullanılmaktadır. Araştırmamızın sonraki kısımlarında bu ölçütlere daha ayrıntılı bir biçimde değinilecektir ama kısaca KOBİ'lerin istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, katma değerleri, kâr ve piyasa payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından nicel; pazardaki etkinliğinin ölçüsü,

yönetim biçimi, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi ölçülemeyen özellikleri açısından nitel ayrıma tabi tutulabilmektedir (Uludağ, 1994: 16).

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

Küçük işletmeler, genel bir yaklaşımla, üretim yaptığı alanda pek fazla etkili olamayan, bağımsız bir şahıs tarafından kolayca kurulup işletilebilen ve görelî olarak küçük iktisadi birimler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 435).

Geniş ve kapsamlı olarak KOBİ kavramı şu şekilde tanımlanabilir: “Hukuki yapısı daha çok şahıs firması şeklinde olan, yabancı sermaye kullanımı düşük, öz sermaye kullanımı yüksek, dış kaynak olarak banka kredisi yerine müşteri kredisi tercih eden, üretim sırasında en önemli zorluk olarak finansman sıkıntısı çeken, işi büyütme 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) .

1.2. Türkiye’de Çeşitli Kurum ve Kuruluşların Kullandığı Oldukları KOBİ Tanımları

Ekonomik sistemdeki yeri, nitelikleri ve bugünkü durumlarıyla geniş bir istihdam alanına sahip olmaları nedeniyle ülkemiz açısından sosyal ve politik yönleriyle de önem taşıyan KOBİ’leri belirlemek amacıyla kullanılan tanımlarda kesin bir görüş birliği sağlanamamıştır. KOBİ kavramı, ülkelerin ekonomik

yapılarına göre değişiklik gösterebileceği gibi aynı ülkede bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik gösterebilmektedir (Ekinci, 1996: 183).

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)

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.

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) .

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 1-9 kişi çalışan işyerleri çok küçük işletme, 10-49 personel çalıştıranlar küçük, 50-99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme ve 100’den fazla personel çalıştıran işletmelerde büyük işletme olarak tanımlar

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 10 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) .

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 (Gök, 2004:122) .

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) .

Eximbank, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yönelik olarak kredi ve tevsik 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.

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 yayımlanan 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 1.1: Özel İhtisas Komisyonunun KOBİ Tanımı

Çalışan Sayısı	Ölçek	Mali Bilanço Değeri(TL)
0-9	Mikro	1.000
10-49	Küçük	5.000
50-249	Orta	25.000
250 ve üstü	Büyük	25.000 üstü

Kaynak: KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2006).

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

* 10’dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL’yi aşmayan işletmeler mikro işletmeler,

* 50’den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL’yi aşmayan işletmeler küçük işletmeler,

* 250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletmeler.

Tablo 1.2: Türkiye'deki Kuruluşların Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları

	Çok Küçük İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme	KOBİ
KOSGEB		1-50	51-150	1-150
TÜİK	1-9	10-49	50-99	1-100
DPT	1-9	10-49	50-99	1-100
TOSYÖV	1-10			1-100
TOBB		1-50	50-150	1-100
Halkbank	1-9	10-150	150-250	1-250
Hazine Müsteşarlığı	1-9	10-49	50-250	1-250
Dış Ticaret Müsteşarlığı				1-200
Eximbank				1-200
Sanayi Bakanlığı		1-19	20-200	1-200
İTO		1-25		*
ASO	1-9	10-30	31-299	1-300
İSO		1-20	21-100	1-100
EBSO	1-5	5-49	10-199	1-200

* Orta ölçekli işletmelere değinilmemiştir.

Kaynak: Ömer DİNÇER ve Hüner SENCAN: Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi, (Müsiad Araştırma Raporları-1), 1995.

1.3. Çeşitli Ülkelerde Kullanılan KOBİ Tanımları

25 üyeli AB'de 23 milyon KOBİ bulunmakta olup, KOBİ'lerin istihdam ettiği kişi sayısı 75 milyonu ve ekonomideki girişimler içindeki payı % 99'u

bulmaktadır(European Commission, The New SME Definition – User Guide and Model Declaration, Enterprise and Industry Publications, s.5). KOBİ'lerin ekonomideki ağırlıkları göz önünde tutulduğunda, üye ülkeler arasında ekonomik sınırların kalktığı Tek Pazar içinde, birtakım desteklerle işletmelerin rekabet edebilirliklerinin korunması, KOBİ politikalarında tutarlılığın sağlanması ve etkinliğin geliştirilmesi amacıyla, ortak bir KOBİ tanımı oluşturulması önem kazanmaktadır.

AB Komisyonu, KOBİ'lerle ilişkili Politikalarında, Programlarında ve Önlemlerinde uygulamak üzere, 3 Nisan 1996 tarih ve 96/280/EC sayılı Tavsiyesi ile belirlediği KOBİ tanımını, 6 Mayıs 2003 tarih ve 2003/361/EC sayılı Tavsiyesi ile değiştirmiştir(European Commission, Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, (notified under document number C(2003) 1422), (Text with EEA relevance), (2003/361/EC), Brussels: Official Journal of the European Union, 20.05.2003, L124/36-41). 1 Ocak 2005'ten itibaren yürürlüğe giren yeni KOBİ tanımı, KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği iş ortamını değişen pazar (fiyat ve verimlilik) koşullarına göre yeniden düzenlemeyi, böylelikle KOBİ'lere yönelik destek politikalarının daha etkin olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. KOBİ tanımının yeniden yapılması, AB'nin 2000 yılında kabul ettiği Lizbon kararları çerçevesinde, artan küresel rekabet ortamında, Topluluk yatırımlarını ve ekonomik kalkınmasını artırma ve bu amaçla girişimciliği destekleme hedefinin bir uzantısıdır.

Yeni tanımın üye ülkelerce kullanılması isteğe bağlı olmakla birlikte, Komisyon, KOBİ'lere yönelik politikaların tutarlılığının ve etkinliğinin sağlanması, ayrıca tanım nedeniyle doğabilecek haksız rekabetin önlenmesi amacıyla, üye ülkelere, Avrupa Yatırım Bankası (AYB)'na ve Avrupa Yatırım Fonu (AYF)'na tanımı mümkün olduğunca yaygın bir biçimde kullanmaları çağrısında bulunmuştur (European Commission, Commission Recommendation of 6 May 2003..., Article: 1, L 124/38).

KOBİ tanımı, büyük çoğunluğu geleneksel (emek yoğun) sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yanında, nispeten daha gelişmiş AB ülkelerindeki teknoloji

yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri de kapsamaktadır (Leander,1991:193).

Kapsam ve kapasite türleri itibariyle çeşitlilik arz eden KOBİ'ler, dünyanın değişik yerlerinde ve hatta bir ülkenin değişik sektörlerinde farklı büyüklük ve ölçeklerde ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; mesela 250 personeli olan bir işletmenin gelişmekte olan ülkelerde büyük, gelişmiş ülkelerde ise küçük olarak nitelendirilebileceği görülmekle birlikte; bu durumu etkileyen belli başlı faktörler de, zaman, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan işkolu, kullanılan üretim tekniği, üretilen malın özellikleri ve kişiler, kuruluşlar ve araştırmalar olarak sayılabilmektedir. Bu nedenle, hukuki değil daha çok ekonomik anlamda tanımlar yapılmakta; ölçek büyüdükçe personel sayısına ek olarak, ciro ve sabit yatırım gibi ikinci ve üçüncü nicel ölçütler de dikkate alınmaya başlamaktadır (Yücel,2000:4).

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) . A.B.D' de Küçük İşletmeler işçi sayısının 1-99 veya 499; Orta Ölçekli İşletmeler işçi sayısının 500-995 veya 500-1499; Büyük İşletmeler işçi sayısı 1500 kişiden fazla olan işletmelerdir(Akgemci, Çelik ve Tahir:1998).

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) .

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 (Gök, 2004:138) .Küçük

İşletmeler 10–49 kişi arasında, Orta Ölçekli İşletmeler 50- 500 kişi arasında çalışanı bulunan işletmelerdir.

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 (Gök, 2004:137) .

Tablo 1.3: 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).

1 Ocak 2005 tarihi itibari ile 2003/361/EC sayılı karar doğrultusunda AB Komisyonunda kabul edilen yeni KOBİ tanımına göre işçi sayılarıyla ilgili bir değişimse 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) .

Japonya’da Küçük ve Orta Boy İşletmeler tanımlanırken, çalışan is gören sayısı ve sermaye miktarları dikkate alınmıştır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5’den az is gören çalıştıran işletmeler mikro, 20’den az is gören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 is 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) .

Tablo 1.4: Dünya’da Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları

Ülkeler	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli	KOBİ
Almanya	1-6	6-50	51-500	1-500
Fransa	1-5	5-150	150-500	1-500
İngiltere		1-20	20-250	1-250
İtalya	11-50	51-100	101-500	1-500
İspanya		1-50	51-500	1-500
Hollanda		1-100	100-200	1-200
Belçika		10-99	100-500	1-500
Danimarka		6-20	21-75	1-500
Portekiz				1-500
İrlanda				1-500
İsviçre		1-49	50-500	1-500
Avusturya		1-10	10-100	1-100
Yunanistan				1-50
Lüksemburg				1-10
Romanya	1-9	10-49	50-249	1-250
İsveç				1-500
AB	1-9	10-99	99-499	1-500
ABD		1-500	500-1500	1-1500
Japonya	5-19	1-50	50-300	5-300

Malezya	1-5	5-49	50-199	1-199
Hindistan				1-50
Arap Ülkeleri				1-49
Mısır				
Güney Kore				
Azerbaycan		10-100		10-100
Güneydoğu Asya Ülkeleri	1-10	10-49	50-199	1-199
Meksika	1-5	5-49	50-175	1-175
Brezilya	1-10	11-49	50-99	1-99
Avustralya	1-9			1-100
Birleşmiş Milletler				1-50
Dünya Bankası		1-50	51-200	1-200
Eurostat	1-9	10-99	100-499	1-500
OECD	1-20	20-99	100-499	1-500
UNIDO	1-5	5-200		

Kaynak: Tahir AKGEMİCİ: KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, (Ankara: KOSGEB,2001) eserinden derlenmiştir.

1.4. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

Önceki bölümlerde Ülkemizdeki çeşitli kurum ve kuruluşların, çeşitli ülkelerin kullanmış oldukları işletme büyüklüğüne yönelik ve işletmede çalışan sayılarına göre yapılan tanımlamalar dikkate alındığında tüm işletmeleri büyüklüğüne göre ayırabilen tek ve standart bir ölçüt yoktur. KOBİ kavramının kapsadığı işletmeler ülkedeki endüstriyel gelişme düzeyine, işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerle, hitap ettikleri pazarın büyüklüğüne, ve kullanılan üretim teknolojisine bağlı olarak değişmektedir (Kılış,1981;260, Ergun, 1988;21).

Küçük işletmelerde, fabrikalardan el sanatkârlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar çok sayıda işletmeyi kapsayan, heterojen bir yapı söz konusudur. Ayrıca bu işletmeler geleneksel yöntemlerle çalışan firmalardan modern işletmelere bağımsız çalışan işletmelerden uydu firmalara, fason imalatçılardan ihracatçılara kadar çok geniş bir yelpaze içinde yer almaktadırlar. Bu yüzden küçük işletmeleri sadece bir grupta toplayarak incelemek zordur (Dinçer, 2003: 439).

Küçük işletmelerin en yaygın faaliyette bulunduğu alanlar perakendecilik, üretim ve hizmettir. Bunun yanında en yenilerde inşaat, tarım ve toptancılık faaliyetlerinde kendilerini göstermektedirler (Daft, 2000: 169).

“Küçük işletme yönetimi” adlı kitapta küçük işletmelerin faaliyette bulunduğu konular sekiz grupta toplanmaktadır. Bunlar (Kurban, 1994: 44):

.-Hammadde üretimi (madencilik, tarım, balıkçılık, ormancılık gibi),

.-İmalat,

.-Toptancılık,

.-Perakendecilik,

.-Hizmet sanayisi,

.-Finans, sigortacılık ve gayrimenkul alım satımı,

.-İnşaat müteahhitliği,

.-Ulaştırma haberleşme ve kamu hizmetleri seklindedir.

Bu farklılıklar göz önüne alındığında küçük işletmeler, ekonomide yer alan sektörler doğrultusunda fonksiyonel olarak; imalat, ticaret ve hizmet olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır.

İmalat işletmeleri, küçük çapta hammadde olarak işlerler ve kullanılır veya tüketilir hale getirirler. Küçük ölçekte imalat yapan işletmelerin birçok çeşidi vardır: Dondurmacılar, şekerlemeciler, oyuncak imalatçıları, lokantalar, mobilyacılar gibi.

Bunların hepsi aynı basit fonksiyonu icra ederler ve bu işlemler zincirleme olarak nihai tüketiciye kadar devam eder (Dinçer, 2003: 439).

Ekonomide küçük imalat işletmeleri gittikçe büyüyüp gelişmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri büyük imalat yapan işletmelerin küçük işletmelere ihtiyaç duymasıdır. Birincisi diğer imalat işletmeleri için malzeme üretmek, ikincisi tüketicilere mal ya da malzeme üretmektir.

Toplumlar geliştikçe bu tip işletmeler hızla büyümektedir. Buradan küçük işletmelerin gelişmesi ile toplumsal gelişmenin doğrudan ilişkili olduğu görülebilmektedir. Bütün sanayileşmiş ve sanayileşme yolundaki ülkelerde sanayinin temelini küçük sanayinin oluşturduğu, makinelerin sanayi yapısına girmediği yıllarda sanayi alanındaki gereksinmelerin küçük işletmeler tarafından karşılandığı tarihi bir gerçektir (Kurban, 1994: 46).

Ticaret işletmeleri, gerçek veya tüzel kişilerin kâr amacıyla mal alım satımı yaptıkları ekonomik birimlere denir. Perakendeci ve toptancı olmak üzere ikiye ayrılan ticaret işletmeleri, üreticiden tüketiciye mal akımını sağlayan dağıtım kanallarını oluştururlar. Böylece sanayi işletmelerinin ürettikleri malların tüketicilere ulaştırılmasını sağlayarak sanayi işletmelerini tamamlarlar (Kurban, 1994: 46).

Günümüzün ekonomik yaşamı içerisinde yer alan işletmeler incelendiğinde çoğunluğunu küçük işletmeler olan perakendeci işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Dağıtım zincirinin son halkasını oluşturan perakende işletmeleri, özellikle tüketim mallarının tüketicilere ulaştırılmasında önemli rol oynarlar. Hizmet işletmeleri, imalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketicilere hizmet sunan işletmelerdir. İnsanların alım gücü arttıkça bazı hizmetleri kendisi yapmaktansa, satın almayı tercih eder hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak, günümüzde bu tür işletmeler hızla ve çarpıcı bir şekilde artmıştır. Kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, çamaşırhaneler, kuaförler, oteller bu tür işletmelere birer örnektir (Dinçer, 2003: 439).

Banka, ulaşım (kara ulaşımı hariç), haberleşme, eğitim ve sağlık hizmetleri dışında kalan (turizm, bakım ve onarım vb. gibi) işletmelerin çoğunlukla küçük

işletmeler olduğu görülür ve bunlar genellikle az sermaye ile kurulabilirler. Yapılan isler genellikle kişisel özelliklere göre belirlenir (Kurban, 1994: 45).

1.4.1. KOBİ'lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler

Ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki farklı KOBİ tanımlamaları hakkında bilgi verildikten sonra, KOBİ'lerin sınıflandırılması ve tanımlanmalarında çeşitli ölçütler kullanıldığı görülmektedir. 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.

1.4.1.1. Nicel (Kantitatif) Ölçütler

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 (Müftüoğlu,1994:402; Açan, 2001; Oktav vd. 1990:1; Olalı vd. 1993:3; Savaşır,1999:31)

- alışan işçi sayısı,
- Üretim miktarı,
- Üretimde kullanılan makine sayısı,
- Pazar payı ve net servet,
- Kullanılabilir alan ve hacim,

- Üretim kapasitesi,
- Kullanılan enerjinin miktarı,
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde
- Satış hasılatı,
- İhracat/Satış oranı,
- Katma değer ve ödenen vergi miktarı,
- İşletme sermayesinin tutarı (Öz sermaye, çalışma sermayesi ve sabit sermaye),
- Ödenen toplam ücret ve aylıklar,
- Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması,

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 (Açan, 2001:69).

Bu ölçütler arasında uygulamada en çok kullanılanlar işçi sayısı, üretim miktarı ve işletme sermayesinin tutarıdır.

1.4.1.2. Nitel (Kalitatif) Ölçütler

İşletme mülkiyeti ile yönetimin birbirinden ayrılması, üretimde kullanılan sermaye payları, kredi alabilmek için gerekli koşullar, firmanın pazarlık gücü, müşteri ve çalışanlarla ilişkilerinin yüz yüzeği, makine- ekipman kullanım durumudur (Üner, 1991:3) .

Kısaca KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel ölçütler şunlardır (Açan, 2001; Oktav vd. 1990:1; Olalı vd. 1993:3; Savaşır,1999:31);

-Girişimcinin işletmede fiilen çalışması ve risk üstlenme sorumluluğunun bulunması,

-Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,

-İşletme sahipliği, Girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi (Yönetim biçiminin bireysellik düzeyi),

-İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,

-Sermayenin sınırlı olması, finansal yetersizlik,

-Yönetim ilke tekniklerinin uygulanma düzeyi (Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği),

-Sermaye piyasalarına katılma düzeyi,

-Finansman kaynaklarının genişliği,

-Mülkiyetin ve yönetim bağımlılık derecesi,

-Hedef pazarın kapsama alanı (Pazar payı, pazardaki etkinlik ve güç),

-İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğe saygısı,

-Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması, potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,

-İşletme ile işletme sahibinin özdeşleşme düzeyi,

-İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği.

Sıraladığımız bu ölçütleri çoğaltmak mümkündür. Söz konusu ölçütlerin her biri işletme büyüklüğünün çok sayıda boyutlarından sadece birini yansıtacaktır. Bu nedenle işletmeyi bütünüyle kavrayabilmek için kombine bir büyüklük ölçüsü

genellikle savunulan görüştür. Ancak bilimsel açıdan makul olan bu görüş, uygulanabilirlik açısından tanıma esas olacak ölçüt sayısının asgaride tutulmasını gerektirmektedir. Bu sebeple KOBİ'lerin tanımında olması gereken özellikleri şu şekilde belirleyebiliriz (Müftüoğlu,1991;144, Ergun, 1988;21);

-Ölçülebilirlik ve ölçüye esas bilgilerin kolaylıkla elde edilmesi

-Ölçütün işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü gerçekten temsil edebilir nitelikte olması

-Nicel ölçütlerin belirlenmesinde parasal değil fiziki birimlerin kullanılması

-Sadece nicel değil nitel özelliklere de yer verilmesi gereklidir.

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) .

1.5. 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 is 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.

KOBİ'lerin Temel Özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Türkoğlu, 2002:283).

- Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
- Önemli alt piyasalarda baskın piyasa gücü yoktur.
- Profesyonel yönetim tam manada yoktur.
- Çalışanlar içerisinde aileden olanlar fazladır ve eğitim gereksinimleri fazladır.
- Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim kullanılarak üretimde bulunulur.
- Örgütsel yapısı; işçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler.
- Genellikle resmi bir kaydı yoktur.
- Pazar olarak faaliyette bulunduğu bölge ile sınırlı.
- Girdi olarak genellikle bölgede bulunan kaynakların kullanılması.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz temel özelliklere 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.

1.6. 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 (Kılıkış, 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.

1.6.1. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'lerin birçok avantajından bahsedilmesi mümkündür. KOBİ'lerin geleceğinin belirlenmesinde ve uzun vadede daha başarılı yönetilebilmesinde etkili olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler kısaca KOBİ olmanın en önemli avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mucuk, 2001: 104-105):

- Küçük işletmelerin kuruluşunda az sermaye gerektiğinden kurulmaları daha kolaydır.

- 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.

- Dar bir çevreye hitap ettiklerinden küçük işletmelerde, müşterileriyle yakın temas ve kişisel ilişkiler yoğun yaşanmaktadır. İnsan ilişkilerinin önem kazandığı alanlarda örneğin, hizmet sektöründe daha etkili oldukları görülür.

- 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. Farklı bir mala sahip olma, kendine uygun bir malı sipariş verebilme, özel taleplere karşılık ancak küçük işletmeler yoluyla olabilir. Yeniliklere daha yatkındırlar; bu, müşteriye yakın olmalarıyla bağlantılıdır.

- Örgüt yapısı, makineden çok emeğe, işgücüne dayanırlar; sınırlı sayıda personel olduğundan işçi-işveren ilişkisi daha yakındır daha etkin olarak kontrol edilirler ve dolayısıyla yönetim daha kolaydır.

- Küçük kapasiteli olduklarından sabit giderleri az, üretim maliyetleri de düşük seviyededir (Ekinci, 2003: 19).

- Farklı modellere duyulan sınırlı ihtiyaç ve üretim tekniklerindeki hızlı değişimler sebebiyle talepte meydana gelen değişikliklere hemen ayak uydurabilirler. Küçük işletmeler, pazarın talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa sürede ve az masrafla değiştirebilirken; sabit varlıklarının sınırlı olması sebebiyle bir mamulden diğerine kolaylıkla geçebilirler (Dinçer, 2003: 443).

- Alıcılarla ve çalışanlarla bizzat meşgul olabilme imkânının bulunması, KOBİ'lerin en basta gelen avantajlarından birisidir.

- Farklı bir mala sahip olma, kendine uygun bir malı sipariş verebilme, özel taleplere karşılık ancak küçük işletmeler yoluyla olabilir. Yeniliklere daha yatkındırlar; bu, müşteriye yakın olmalarıyla bağlantılıdır.

- 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) .

- Karar verme hiyerarşisinin azlığına dayanan çabuk karar alma mekanizması ile tüketici isteklerine, ekonomik değişmelere, teknolojik değişmelere kolay uyum sağlayabilirler. Çabuk karar verme özellikleriyle üstünlük sağlayan küçük işletmelerde sahip/yönetici rekabet fırsatı yaratır (Akdemir, 1990: 217).

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

1.6.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

Küçülen dünyamızda önemi hızla artan KOBİ'lerin değişime en kolay ayak uydurabilen işletmeler olduğu bilinmektedir. Bunun yanında 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 (Ekin, 1993) .

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin avantajları yanında bir takım dezavantajlarının da olduğu da bir gerçektir. Önemli dezavantajlarının aşağıdaki şekilde sıralanması mümkündür (Ekinci, 2003: 21; Dinçer, 2003: 445; Kendirli, 2002: 78; Ege ve Acar, 1993:27; Gücelioğlu, 1994):

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

- Küçük Girişimcinin aynı zamanda bir yönetici olması, işletmeyle ilgili her sorunu kendisinin çözmeye çalışması bir dezavantajdır. Çünkü kişi her şeyi kendisi bilemez ve çözemez ve karar almada tek yöneticiye bağımlılık; işletmeyi başarısızlığa sevk edebilir.

- 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. Gerekli yasal düzenlemeler nedeniyle sermaye piyasalarından küçük işletmelerin fon temin edememeleri; küçük işletmelerin kaynak temininde önlerini kapatacağıdır. Ayrıca finans kaynaklarına yeterince güvence veremediklerinden dış kaynak bulmakta zorlanırlar. Belli bir fona sahip değildirler. Sermaye yetersizliği dolayısıyla kapasite artırımına gitme imkânları sınırlıdır.

- 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

- 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.

- Küçük işletmeler yatırım kararlarını alırken mali ekonomik analizlerden çok muhasebe kayıtlarından hareket ederler.

- KOBİ'ler düşük işçi verimliliği ve yüksek ortalama maliyetler nedeniyle düşük ücret verme eğilimi fazladır.

BÖLÜM II

KURUM ve KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI; KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

2.1. Kurum ve Kurumsal Yapı Kavramları

Kurumlar, tüm sosyal etkileşimler için gerekli temeli teşkil eder. Toplumlari bir arada tutan harcı oluşturur ve bizleri toplumun bir üyesi olarak davranmaya sevk eder. Gerçekten paylaşılan kurumlar kültürümüzü ve toplumumuzu tanımlar. Kurumlar, insanların kendilerini tanımlaması açısından merkezi konumdadır. İnsanlar diğerleriyle sadece paylaşılan ve güvenilen kurumlar sayesinde diğerlerinin davranışlarını kestirebildikleri ölçüde etkin olarak ilişki kurabilirler. Bir toplumun kurumsal temeli bazen mahkemelerce zorlanan resmi yasalar ve belli devlet kurumlarının resmi yaptırımlarını içerebilir. Ancak, sosyal etkileşimler, genelde bir toplum içinde kendiliğinden gelişen ve uygulama alını bulan gayri resmi kurumlar temelinde ortaya çıkar: ahlaki normlar, adetler, gelenekler, iş pratikleri ve mesleki standartlar gibi.

Kurumsallaşma kavramının tanımına geçmeden önce kurum ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, sosyolojik anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzen ve topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 2003:361).

Yine sosyolojik açıdan “kurum” kavramı, toplum içerisinde bir ihtiyacı karşılayıcı niteliği olan, süreklilik kazanmış, eş güdümlenmiş davranış ve uygulama biçimlerinin kalıcı örgütlülüğü olarak tanımlanır (Kasper ve Streit, 1998; TS, 1984: 601). Benzer bir yaklaşımla insanlar arasında sosyal bakımdan kabul edilmiş bir ilgi merkezi etrafında, maddi araçlarla organize olmuş fikirler, davranış veya münasebet örneklerinden oluşmuş bütün içtimai müesseseye “kurum” denir. Bu yaklaşıma göre kurumların kökleri adetlerdir, normlar ile yazılı kanunlar kurumların yan vasıflarıdır ve kurumların evrimine uyarak değişirler. Kurumların, rekabete dayalı bir takım sporunun oyun kurallarıyla birebir aynı niteliği taşıdıkları söylenebilir (North, 1990).

Ülkemizde kurum sözcüğü genel anlamda ve organizasyonları da kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Oysa ki kurum ve organizasyon kavramları arasında önemli farklar vardır ve çoğu zaman birbirlerinin tam aksi özellikler taşımaktadırlar (Ulukan, 2004:213). Kurumlar, bir yapıya kavuşturarak belirsizliği azaltarak insani etkileşimin rehberini oluştururlar. Kurumlar sayesinde, araba kullanmak, portakal satmak, sokakta arkadaşımıza selam vermek, bir iş kurmak ve herhangi bir şey yapmak istediğimiz zaman, bu görevleri nasıl yerine getirmemiz gerektiğini biliriz. Kurumlar, insanoğlunun insani etkileşimi şekillendirmek için geliştirdiği her türlü kısıtlamayı içerir (Douglass, 2002:10). Kurum, içinde yaşadığımız toplum tarafından benimsenen yazılı ve örfi sınırlamalardır. Bu nedenle kurumlar toplumdaki farklılıkları gösterir.

Kutun (2003) kurumu sosyal kalıbın toplum koşulları içinde kristalleşmesi ve statik bir biçim kazanması olarak yorumlarken; Parche (2003), benimsenmiş-yaygın kabul görmüş olan uygulamaların, teknolojilerin veya kuralların göreceli olarak geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olarak kabul etmektedir. Bu konuda araştırmalar yapanlardan olan Ural bir eserinde (2000) kurumu kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli, onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları oldukça sürekli sosyal görüntü, rol ve ilişki yapısı olarak tanımlarken; farklı bir eserinde, kurumu (institution) çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade ettiğini bildirmiştir (Ural, 2004: 18).

Verilen tanımlar ışığında kurumların, günlük hayatta kurallar koyarak belirsizliği azaltan, bireylerin tercihlerini belirleyici ve sınırlandırıcı ve insan etkileşimi için bir rehber niteliği taşıyan unsurlar oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin, sokakta selamlaşırken, otomobil kullanırken, borç para isterken, bir iş kurarken, ölülerin defnedilmesi işlemlerinde ya da benzeri durumlarda, bunların nasıl yapılacağına bilinmesi ya da kolayca öğrenilebilmesi kurumların bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kurumların bir kavram ve yapıdan ibaret olduğu ve toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri ifade ettikleri söylenebilir (North, 1990).

2.2. Kurumsallaşma Kavramı

Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile Kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Ancak bu sürecin hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazılarında daha sınırlı ve yavaş olurken, bazılarında kapsamlı ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle Kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye değişmektedir (Kimberly, 1979: 447).

Kurum ve kurumsallaşma kavramları son yıllarda üzerinde çok tartışılan bir konu haline gelmiştir. Kurumsallaşmaya örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik perspektiften bakmak mümkündür.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan, gelişmekte olan ülkelerde ise lokomotif bir güç oluşturan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketleri ve KOBİ'ler olduğu görülmektedir (Romano vd., 2001: 286). Bu nedenle kurumsallaşmanın daha çok, kendine has özellikleri olan KOBİ'ler ve aile şirketleri için önem kazandığı söylenebilir.

Kurumun tanımlarından yola çıkarak; KOBİ'lerde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın hangi anlamlara gelmediğini belirtmek gerekmekte yarar vardır (Pazarcık, 2004: 36).

Kurumsal yapı ya da kurumsallaşma denildiğinde, genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi yanlış bir anlayışın yaygın olarak kabul edildiği görülmektedir. Ancak kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması değil, tam tersine işin başında olarak diğer çalışanlarla ortak bir çalışma ruhu ve ortamı kurması demektir. Her sistemde, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşiminin altyapısının kurulmuş olması gerekmektedir (Chua vd., 2003: 90; Tetik ve Uluyol, 2005: 21). Kurumsallaşma ise işletmenin bir "sistem" haline gelebilmesi ile ilgili bir kavramdır.

Kurum kavramı, bazı araştırmacılarca doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen sosyal gerçekler olarak tanımlanmaktadır (Boons ve Strannegard, 2000: 8). Yani Kurumsallaşmada temel yaklaşım eylem ve yapıların doğruluğu sorgulanmadan işletmelerce kabul edilmesidir. işletmeler eylem ve yapılarını şekillendiren sosyal dinamikleri her zaman kavrama yeteneğine sahip olmayabilir. Kurumlar içinde buldukları durumlara göre özellik kazanmaktadırlar ve içinde buldukları Pazar evresi ile etkileşim halindedirler. Bu nedenle işletmelerin yapı ve uygulamaları bütün evrensel olarak kurumsallaşmalıdır (Holm, 1995: 399).

Bu işletmelerin yönetim anlayışını değiştirmelerinde Kurumsallaşmanın önemli bir yeri bulunmaktadır. Küreselleşme ve buna bağlı rakiplerdeki nitelik ve nicelik farklılaşması Pazar şartlarını değiştirmekte ve işletmeleri de değişime zorlamaktadır. Literatürde değişim farklı yönlerden incelenmektedir ve bu tezde ise değişim Kurumsallaşma olarak incelenmektedir. Kurumsallaşma mevcut işletme yapısının ve is süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve is süreçlerine dönüşmesidir (Kimberly, 1979: 447; Buller ve McEvoy, 1989; 34).

Gittikçe küresel hale gelen işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek ve i veya dış rekabette söz sahibi olabilmek için değişen teknoloji ve yenilikleri sürekli takip etmeleri gerekir. Çünkü artık dünyada bilgi ve ekonomik hudut kavramı ortadan kalkmıştır. İste bu nedenle değişim iyi yakalanmalı, iyi yönetilmeli ve sürekli bir şekilde rekabet içinde olunmalıdır. Bunu başarabilmek için işletmeler sürekli gelişmeli, büyümeli ve nihayetinde Kurumsallaşmaya doğru yönelmelidir. Kurumsallaşma 1975’li yıllarda örgütün kurumsal çevresine adaptasyonu ele alan, organizasyonların yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir sosyolojik yaklaşımdır (Gürol, 2005:15).

Kurumsallaşma olgusunun 1980’lerden sonra önem kazanmasının nedenlerinden biri, bu yıllara kadar devletin işletmelere destek vermesi ve herhangi bir şekilde işletmelerin devletin desteklediğini hissetmeleri, rekabetin çok şiddetli hale gelmesine rağmen yöneticinin evrensel kurallara uyarak nasıl hareket edileceğini bilmemesi ve 1980’li yıllara yeni gelişmelerle ve geleneksel yönetim biçimlerini uygulayarak girmeleridir (Doğan, 1998:143).

Örgütlerin Kurumsallaşması onları sadece mal ve hizmet üreten birim olmaktan çıkarıp duygular ve geleneklerle yönlendirilen kurumlar haline gelmesine yardımcı olur (Ulukan, 2005:89).

March'a göre kurumsallaşma "Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyon sağlanmasıdır." Anlamına gelmektedir(March, 1996:278-279).

Kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar açısından bakan Meyer ve Rowan'ın tanımlaması ise şöyledir; "İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir."(Meyer, 340-341)

Samuel Huntington Kurumsallaşmanın kazanılmış değerler ve sürdürülebilirliği sağlayan bir süreç olduğunu ileri sürmekte ve organizasyonların kendi başlarına durağan, belli bir kıymeti olan, davranışları kalıplaşmış birer kurum olduğu ve Kurumsallaşmış işletmelerin çevreye uyum sağlama yeteneği ve karmaşık bir yapısı olan özerk, tutarlı birimler olduğunu savunur (Judge, 2003:499).

Selznick'e göre 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)

Karpuzoglu'na (2001) göre Kurumsallaşma "bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir".

Akdoğan'a (2000) göre Kurumsallaşma "güçlü bir yapı, sistemler oluşturma ve profesyonel yönetim mekanizması geliştirme süreci olup, işletmeye son derece önemli yararlar sağlayan, fakat gerçekleştirilmesi çok çeşitli nedenlerle zaman zaman sıkıntılar yaratan bir konudur".

Ozankaya'nın tanımlamasında, daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde durulduğu ve süreç niteliğinin ön plana çıkarıldığı görülür. Ozankaya' ya göre

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.” (Ertaş ,1996:4)

Literatürde yer alan tanımlarla kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi (Koç, 1983:17), işletmenin bir sistem haline gelmesi (Sağlam, 2002: 32–38), şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesi (Karpuzoğlu, 2001: 115–124), işletmenin piyasa ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması, bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesi (Aydemir vd., 2003: 606) olarak tanımlanabilmektedir. Bu görüşlere benzer olarak kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak ta tanımlanabilmektedir (Seymen vd., 2004: 608). Öte yandan, kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkarak (Özkaya, 2004), kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik elde etmektedirler.

Kurumsallaşmanın bir süreç, bir yaşam biçimi olduğu ifade edilmektedir(Bıçakçı, 1990: 7). Ayrıca, sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması da kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427). Yalnız aile şirketleri için değil tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları için gerekli olan kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri çeşitli araştırmacılar tarafından irdelenmiştir (Aydemir, 2004: 608). Nitekim, Bozkurt (2005), kurumsallaşmanın yeniden yapılanma ve değişim süreci olduğunu belirtmiştir.

Kurumsallaşma aslında organizasyonel değişim olarak ta ifade edilebilmektedir. Ayrıca, kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya da kavuşabilirler. Kocabaş ve Baytekin, (2004) sürdürülebilir başarı için gereken iyi

yönetişim sistemlerinin uygulanmasını kurumsallaşma olarak tanımlarken Genç ve Karcıoğlu (2004:26) ise kurumsallaşmayı, kamuya mal olarak işletmelerin kişilerden bağımsız bir şekilde uzun yıllar hayatta kalabilmesi olarak ifade etmektedirler.

Şirketin kurumsallaşması ile ilgili yapılan tanımlara ek olarak Kırım (2001:11) kurumsallaşmayı; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, iş ve görev tanımlarını yazılı olarak belirlemek, iç yönetmelikleri oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermek olarak ifade edilmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdiği sorunlarının başında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşmanın gerçekleştirilememesinin geldiği saptanmıştır (Us, 2004). Aile şirketleri için en uygun evrede kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması ve içinde bulunulan şartlara uygun yapı oluşturulması büyük önem arz etmektedir (www.egitirim.com.tr/basic.html, 12/01/2009).

Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar, buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul görmüş ve süreklilik kazanmış olması ile eş değer tutulmaktadır.

Sonuç olarak işletmeler düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar nedeniyle Kurumsallaşarak meşruiyet, uyumluluk, istikrar, tahmin edilebilirlik kazanmakta, aynı zamanda başka işletmelere de benzemektedirler (izomorfizm). Böylece işletmeler daha fazla kaynağa ulaşma fırsatını kazanmaktadırlar. İşletmeler Kurumsallaşmayı ise formalleşerek, profesyonelleşerek, güçlü kültür geliştirerek, hesap verebilir olarak ve tutarlı olarak gerçekleştirmektedirler. Bu kavramlar detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallıkla ilgili görüşlerin araştırmacılar tarafından örgütlerin yapıları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmeye başlamaları 1950'li yılların başlarına rastlamaktadır. Yönetim sürecinin genelde ilk analiz olarak kabul edilen bilimsel yönetim akımında, örgütler kapalı sistemler olarak ele alınmış, sosyal organizmalar incelenmemiştir. Buna tepki olarak ortaya çıkan davranışçı akımda ise, örgütler bireysel veya grupsal özellik ve tercihlerin toplamı gibi görülmüşlerdir (Erel, 2000:88).

Kurumsallaşma yaklaşımı, genel olarak toplumsal olayların, özel olarak da örgütlerin incelenmesinde psikolojik, toplumsal ve politik öğelerin önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, kaynaklar ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen rasyonel yaklaşımların aksine, bilgi sistemleri, inançlar ve kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü incelemektedir(Özkara, 2000:3). Kısaca özetlemek gerekirse, Kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile Kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır (Selznick, 1996).

Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu belirtmektedir. Bu sebeple Kurumsallaşma yaklaşımı, sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumsallaşma, nispi bir özellik taşımaktadır. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır (Selznick, 1996).

Bir organizasyon teorisi olarak Kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söyler. Örneğin sosyal beklentiler, devletin beklenti ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır (Selznick, 1996).

Bu nedenle Kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik göstermektedir. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylelikle kurumsal eş yapılilik ortaya çıkacaktır (Selznick, 1996).

Tablo 6' da görülen Kurumsallaşma yaklaşımlardan ilki Selznick ve öğrencilerince yapılmış çalışmalara dayanmakta. İlk olarak Robert K. Merton ile başlayan kurumsal yaklaşım, Selznick, Gouldner ve Blau'nun katkılarıyla gelişim göstermiştir. Önceleri Kurumsallaşmaya yönelik araştırmalar bürokrasi kavramı çerçevesinde yoğunlaşmıştır (Sargut, 2001:127). Merton' un öğrencisi olan Selznick, örgütler için en önemli olan şeyin araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında daha önemli olanın hayatta kalmaları olduğunu savunduğu "doğal sistem modeli"- ni geliştirmiştir. Bu model Kurumsallaşma Teorisi'nin temellerinden sayılmaktadır. Selznick Kurumsallaşmayı uyum sağlama aracı olarak görmekte ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak görürken, kurumları teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, Kurumsallaşarak istikrar kazanmayı ve legal olmayı hedeflemektedirler (Scott, 1987: 493-511).

Söz konusu modele göre (Ataman, 2001:198);

- Örgütlere topluluklar olarak bakılmaktadır,
- Örgütlerin, amaçlarına ulaşmak için gereken araçların rasyonel olarak düzenlendiği biçimsel yapıların başarısızlığa uğramayacağı kabul edilmektedir,
- Kurumsal yapılar, örgütteki bireylerin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen ve dış çevreden büyük ölçüde etkilenen, uyumlu organizmalar olarak görülmektedir,
- Örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki ve iletişimin istikrar kazanması, yetkilendirme ve çevreyle ilişkilerin düzgün işlemesi, homojenliğin sağlanması, zorunlu unsurlar olarak görülmektedir.

Diğer iki yaklaşım ise Peter Berger ve Thomas Luckmann'nın (1966) düşüncelerine dayanmaktadır. Berger ve Luckmann sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken, insanların içgüdüsel davranışlarının, içinde yaşadığı çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını belirtmektedirler. Sosyal düzende eylemlerin tekrar ettiğini belirtmekte ve bu eylemlere farklı kişilerce aynı mana verilmesi sürecini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadırlar. Berger ve Luckmann Kurumsallaşmanın üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar dışsallaşma (bizim ve ilişki içerisinde olduğumuz kişilerin eylem yapması), nesnelleştirilmesi (bu eylemlerin bizden kaynaklanmayan dışsal gerçeklerinin olduğunu yorumlama) ve içselleştirme (nesnelleştirilen dünyanın tarafımızca içselleştirilmesi) (Scott, 1987: 493-511). Berger ve Luckmann'ın tanımından anlaşılacağı gibi işletmelerin davranışları çevresindeki diğer örgütlerce sınırlandırılmaktadır. Sosyal düzenin bir parçası olan ekonomik hayattaki düzenin olması için, bu sınırlandırma kaçınılmazdır ve işletmelerin sosyalleşmesi diyebileceğimiz Kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir. Zucker (1977), Berger ve Luckmann'ın düşüncelerine dayanarak Kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde işletmeler eylemlerine meşruluk kazanmaktadırlar ve çevreye uyumluluk geliştirmektedirler.

Kurumsallaşma yaklaşımının yaygın olarak kabul görmeye başlaması, Meyer ve Rowan'ın "Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı" başlıklı makaleleriyle sağlanmıştır. Araştırmacılar bu makalelerinde, biçimsel yapının örgüt faaliyetlerini meydana getiren sembolik aksesuarlara sahip olduğunu, bu aksesuarlara örgütün misyonu, yapısal düzenlemeler, üst düzey çalışanların örnek olarak verilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Meyer ve Rowan (1977), Berger ve Luckmann'ın düşüncelerini Zucker'den (1977) kısmen farklı olarak yorumlamaktadırlar. Örgüt yapısının var olma sebebini açıklayan farklı eleman seti içeren Kurumsallaşma ile inanç sistemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel yapıların sadece rasyonel yapılardan oluşmadığını aynı zamanda paylaşılan değer sistemlerinden de oluştuğu belirtilmektedir. Burada vurgu; genelleştirilmiş inanç sistemlerine özellikle de farklı sosyal amaçlar belirleyen ve kişisel olmayan algılamalara yapılmaktadır (Scott, 1987: 493-511).

Meyer ve Rowan (1977), Zucker'den (1977) farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların (sembolik, bilinçsel sistemler ve normatif inanışlar) önemine değinmektedirler. Diğer bir farklılık ise Kurumsallaşmanın işletmeler için de fayda yarattığını belirtmeleridirler. İşletmelerin yaşamını devam ettirebilme yeteneğinin, kaynaklarının ve meşrulaşmanın Kurumsallaşma ile mümkün olduğunu önermektedirler. Bir başka farklılık ise Zucker (1977) Kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanırken, bu araştırmacılar değer sistemleri üzerinde odaklanmaktadır. Değer sistemini oluşturan ise çok yönlü kurumsal çevredir. Bu kurumsal çevreyi kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, mahkemeler, ideolojiler, meslekler, yasal yapılar, ödüller, sertifikasyonla akreditasyon kurumları, hükümet zorlamaları ve beklentileri oluşturmaktadır. Bu araştırmacılara göre, işletmeler Kurumsallaşarak meşruluk kazanmayı, kaynaklarını artırmayı ve yaşamını sürdürmeyi hedeflemektedirler.

Dördüncü yaklaşım ise DiMaggio ve Powell (1983) tarafından açıklanmaktadır.1980' li yıllarda, DiMaggio ve Powell, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının, kurumsal çevreyi oluşturan unsurların, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, bu etkiler sonucu ortaya çıkan benzer örgütleri açıklamaya çalışan "Yeni Kurumsalcılık Yaklaşımı" nı geliştirmişlerdir (Ataman, 2001:195).

Bu yaklaşımda rasyonellik eleştirilmektedir ve işletmeler için meşruluk kazanmak önemli bir amaçtır. İşletmeler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı ve meşru işletmeleri taklit ederek onlara benzemektedirler (Selznick, 1996: 270-6; Westphal et al, 1997: 367). Bu aynı zamanda işletmelerin çevreye uyum sağlamasına da neden olmaktadır ve Kurumsallaşmanın önemli bir amacı ise değişen çevreye uyum sağlanmasıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırları geçirgen olarak görülmekte ve işletmelerin çevresel kültüre oldukça duyarlı olduğu ve bu duyarlılık sonucunda işletmelerin başka işletmeleri taklit etmesi sonucunda, işletmelerde benzeşme diye adlandırılan kavramın gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Benzeşme işletmelerin belirsizliğin üstesinden gelmek için başarılı işletmeleri taklit etmeleri sonucunda onlara benzemeleri olarak açıklanabilir (Deephouse, 1996: 1024). Benzeşme değişik örgüt teorilerince farklı nedenlere bağlanmaktadır. Benzeşme

rekabet yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülmele birlikte Kurumsallaşma yaklaşımında işletmelerin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir (Haunschild,1993: 567).

Beşinci yaklaşım ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Gruplar ve insanlar çıkarlarını koruyabilmek için farklı toplumsal kavramlara farklı manalar yükleyebilmektedirler. Friedland ve Alford (1987) değişik kurumlar arasında uyumun olmayabileceğini ve hangi tür davranış için hangi inanışların doğru olduğu konusunda konsensüs geliştirmenin de mümkün olmayabileceğini belirtmektedirler (Scott, 1987: 493-511; Greening ve Gray, 1994: 469). Bu durumda işletmeler kendi çıkarlarını takip ederler ve bunun için kurumsal çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye güçleri orantısında zorlayabilirler. Bunları destekleyen başka araştırmacılar da bulunmaktadır. imaj yönetimi teorisini geliştiren araştırmacılar bu yöntemle işletmelerin başkalarının kendilerini nasıl gördüğünü etkilemeye çalıştığını öne sürmektedirler. imaj yönetimi ile işletmeler mevcut yapıların verimli olmadığı düşüncesini yayarak yeni yapılarını çevreye kabullendirmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçilik bu yaklaşımı desteklemektedir ve yapılan yeniliklerle çevreyi etkileme çabasına da girilmektedir. Yenilikçi işletmeler paydaşlarına mevcut yapıları eleştirerek meşruluklarını kaybetmeden yenilik yapmayı düşünmektedirler (Arndt ve Bigelow, 2000: 494).

İlişkiler sistemi olarak tanımlanabilecek olan örgütsel alanda oluşan değerlere işletmeler uyum sağlarken aynı zamanda bu değerlerin oluşmasına da katkıda bulunmakta ve örgütsel alanın şekillenmesini sağlamaktadırlar (Scott, 1987: 493-511; Hoffman, 1999: 351). Bu noktada işletmeler Friedland ve Alford'un (1987) değindiği gibi çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu yaklaşımın, güven kavramı ve stratejik ortaklık gibi konuları incelemek için yapılan araştırmalardaki bulgular incelendiğinde, işletmeler için çeşitli sakıncalarının olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar işletmelerin uzun süreli ve sağlam ilişkilerle güçlendiklerini vurgulamakta ve sağlıklı iliksilerin temelinde ise güven duygusunun yattığını ortaya koymaktadırlar. Güven ise mübadele taraflarının birbirinin doğruluğuna ve inanırlılığına inancıdır (Morgan and Hunt, 1994: 21). Ayrıca çıkar peşinde koşturmak fırsatçılığa neden olmakta (Ruekert

et al, 1985: 13). Sosyal örgütlerdeki etkinliği artıran temel kavram güvendir. Fırsatçı olarak görülen işletmelere diğer kurumların şüpheyile yaklaştığı ve yeterince güvenmediği düşünülürse, bu yaklaşım tarzının işletmeler için olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Tablo 2.1: Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	İşletme Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değer oluşturarak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uyum ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları arttırma Yaşamını sürdürme
1983	Dimaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileri	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: SCOTT, W. RICHARD, "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511,1987.

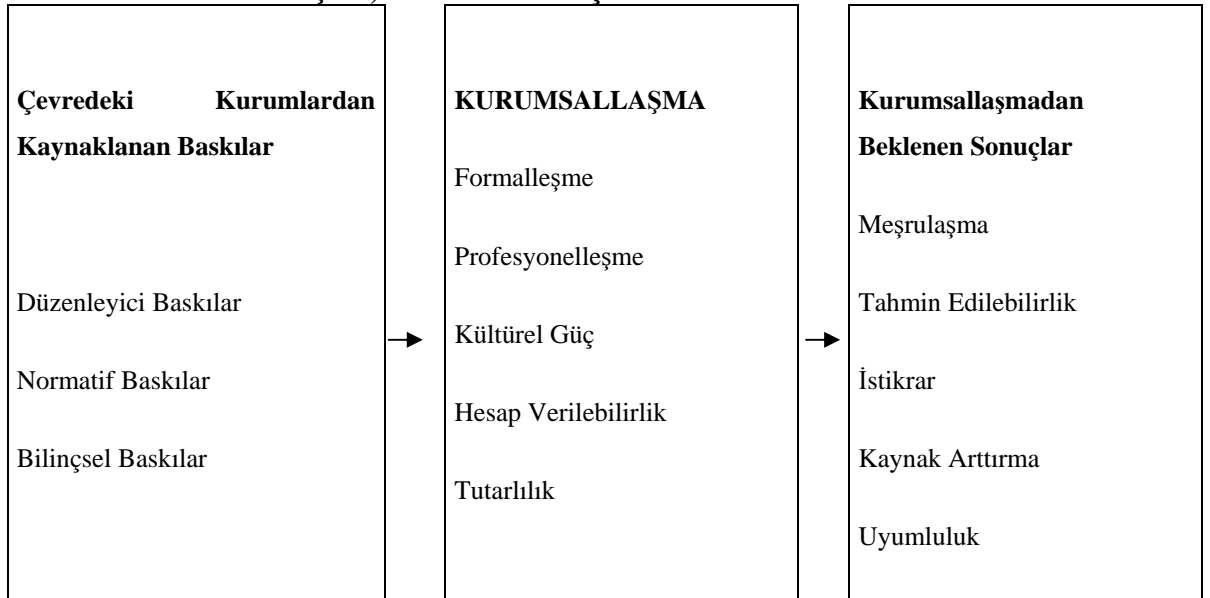
Kurumsallaşma yaklaşımı, 20. yüzyılın basından itibaren, genelde idari kurumların ve onlar arasındaki ilişkilerin daha biçimsel ve yasal yönlerinin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Günümüzün modern devlet ve bürokrasisinde, gelişmiş ve karmaşık hale gelmiş kamu yönetiminin bütününe ve

içindeki kurumların, politikaların uygulanmasında önemli rol oynayan kurumsal özelliklerinin incelenmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Çevik, 2003:153).

2.4. KOBİ'lerin Kurumsallaşma Amaçları

Bütün işletmeler gibi KOBİ'lerde çevreye uyum sağlamak için değişmek zorundadırlar. Bu değişimi de kurumsallaşarak sağlarlar. Kurumsallaşmadan beklenen sonuçlar işletmelerin bu süreçten ne beklediklerini gösterir. Değişim çeşitli güdülerden kaynaklanmaktadır. Bu güdüler içsel baskılardan ve çevredeki kurumlardan kaynaklanan baskılardan oluşur, bunlar da Tablo.5 de görüldüğü gibi düzenleyici baskılar, normatif baskılar, bilinçsel baskılar şeklinde gruplandırabiliriz. İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlardan bazıları meşruluk kazanma, tahmin edilebilir olma, istikrara ulaşma, kaynak artırma ve uyumlu olma.

Tablo 2.2: Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları



Kaynak: Apaydın, Fahri (2007), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 'Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri'.

2.4.1. Meşrulaşma

Yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerin hukuki biçimini oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır.

Kurumsallaşmanın temel ve öncelikli amacı olan meşrulaşma, Pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlara, düzenlemelere uygun eylemler ve yapılar geliştirilerek, işletmelerin legal bir kurum olmasını sağlama çabasıdır. Meşruluk yasallık ya da işletme eylemlerinin işletme çevresince kabullenilmesini ifade etmektedir. İşletme eylemlerinin çevresince kabul görmesi, bu eylemlerin legal olmasıyla doğru orantılıdır. Eylemler legal oldukça işletmelerin çevrece kabul görmeleri de artmaktadır (Warren, 2003: 154; Boons ve Strannegard, 2000: 11).

2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

Tahmin edilebilirlik sonuçların değişken olmaması olarak açıklanabilir ve müşterilerin tatminini artırmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından biri de tahmin edilebilirlik kazanmaktır. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda işletmelerin nasıl tepki vereceğinin diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin kestirilmesini, bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır (Feldman, 1984: 47). İşletme ile iş yapan aktörlerin işletmenin eylemlerini kestirmesi belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır. Belirsizlik paydaşların kuruma olan güvenini azaltmakta ve kuruma yatırım yapmalarını engellemektedir (Erdil vd., 2002). Sosyal örgütlerdeki çıktı performansını artıran temel kavram güvendir (Morgan and Hunt, 1994: 20).

2.4.3. İstikrar Kazanma

Diğer bir kurumsallaşma amacı ise işletmelerde istikrar kazanmaktır. İstikrar değişen pazar şartlarına uyum sağlayabilmek için işletmelerin örgüt kapasitesini

geliştirerek, geniş yelpazeli müşteriye ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edebilmesini sağlayacak esnek, etkin ve uzun vadeli Değişimi gerçekleştirme ve bunu yaparken de geçmiş deneyimlerinden yararlanarak, yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel durumdur (Boynton and Victor, 1991: 53). İstikrarı açıklayan bazı araştırmacılar Değişimin istikrarı olumsuz etkilediğini düşünmekte iseler de başka araştırmacılar istikrar için Değişimi ön şart olarak görmektedirler. Artık örgütsel Değişim bir norm olarak görülmektedir ve örgüt alanında yerleşmiş bir kurum olarak algılanmaktadır. Değişim bir norm olduğundan, işletme yönetimi de dünyaya bakış açılarını, eylemleri ve söylemleri değiştirme sanatıdır (Boons and Strannegard, 2000: 11). Unutulmamalıdır ki işletmelerin kurumsallaşarak çevresel kurumlara cevap vermedeki bir amacı da istikrarlarını kazanıp ve bunu korumaktır.

2.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma

İşletmelerin var oluş nedenlerinden bir tanesi işletme kaynaklarını artırma arzusudur. Dolayısıyla bu var oluş sebebi, kurumsallaşmanın diğer bir nedeni olmaktadır. Kaynak bağımlısı teorisi çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak gördüğünden işletmenin dışarıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Milne and Patten, 2002: 378; Greening ve Gray, 1994: 469). Bu nedenle işletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevap vererek çevreden daha fazla kaynak elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar meşru, uyumlu ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere güven duyduklarından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmaktadır (Burns and Wholey, 1993: 112). Ayrıca yine kaliteli insan kaynağına bu tür işletmeler daha kolay ulaşabilmektedir. Çünkü eğitilmiş insanlar çalışacakları kurumları seçerken yukarıda belirtilen özellikleri aramaktadırlar. Kurumsallaşan işletmelere diğer örgütler güven duymakta ve uzun süreli ilişkilere girmektedirler (Ruekert et al, 1985: 13). Bunun sonucunda ise işletmeler kaynaklarını arttırmaktadırlar. İş dünyasında önemli bir kavram olan güven ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle kurumsallaşma işletmeler için son derece önemlidir.

2.4.5. Uyumlu Olma

Eylemlerin ve tutumların normlara uyumlu olması, işletmelerin varlığının uzun süreli olması için gereklidir. Bu sayede yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar vb. gibi kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara işletmelerin ulaşma yeteneği artmaktadır. Uyumlu olmayan işletmelere hisse sahipleri yatırım yaparak risk almak istememektedirler. Uyumlu olma sosyal davranışa istikrar ve mana veren organize, yerleşmiş prosedürler ya da standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile ortaya çıkar. Aynı zamanda uyumlu olma ortak referans çevrenin değer ve normlarına bağlı olma, kurallara ve kanunlara uyma ile ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma işletme çalışanlarının eylem ve kararlarını hem güçlendirmekte hem de sınırlandırmaktadır (McNally, 2002: 179-82; Greening ve Gray, 1994: 470). Bu da işletmelere uyumluluk kazandırdığı gibi istikrar da kazandırmaktadır.

2.5. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Fonksiyonları

Kurumsal yönetim anlayışının sahip olduğu fonksiyonlardan planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları kurumsallaşmanın temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bunlardan birinin mevcut olmaması durumunda kurumsallaşmanın tam manada sağlanması mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu fonksiyonların birbirleriyle uyumu da kurumsallaşma düzeyini etkileyen sebepler arasındadır.

2.5.1. 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. 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(Türk, 2007:54).

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(Türk, 2007:55).

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.

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, is ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin isteki 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, is 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, isleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanır. 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(Türk, 2007:55).

2.5.2. 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(Türk, 2007:56).

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 tanımını içerisine girer. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu işyerlerinde patronunun o anki isteğine bağlı olarak değişir, yani yazılı değildir.

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 üçe iner. 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 (Türk, 2007:57).

KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyi arttıkça 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 merkezîyetçi 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 etütlerinin 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. 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 (Türk, 2007:57-58).

2.5.3. 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 ise 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. 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 yararlanılır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalarda, yazılı ve işi ön plana alan sistemlerin mevcudiyetinden ötürü iletişim sorunu genellikle yaşanmaz(Türk, 2007:58).

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(Türk, 2007:59).

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(Türk, 2007:59).

2.5.4. Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve plandan 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. 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(Türk, 2007:60).

Ayrıca bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine uygun denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akısını 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(Türk, 2007:60).

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.

2.6. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma dinamik bir süreç olduğu için değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, işgücü niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesi gerekir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyon ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurları bünyesinde taşıması gereklidir.

Değişimlerin sürekli ve hızlanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişimin genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde işletmeler varlıklarını devam

ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu uyumun düzeyi ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan örgütler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkiler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutan bir kurumsal kimlik oluştururlar (Karpuzoğlu, 2000: 54).

Bu kurumsallaşma sürecinde işletmenin bünyesinde taşıması gereken birtakım unsurlar vardır: Kanunen tanınma, Varlığın sürekliliği, Bireysel-örgütsel amaç uyumu, Kurumsal kimlik kazanma.

2.6.1. Kanunen Tanınma

İşletmelerin hukuki biçimini yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Türkiye’ de İşletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu vb. Kanunlar tarafından onanır ve yine bu kanunlar tarafından hareketleri sınırlandırılır. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Kurumsallaşma burada yasal koşullara uyma ve Benimseme olarak tanımlanır (Özuysal, 2006).

2.6.2. Varlığın Sürekliliği

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları

düzenleyen bir yapı oluştururlar. Örgütler bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilirler. Varlıklarını devam ettiren işletmeler ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirirler. Yine kurumsal bir örgütte belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlar örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlarsa örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize ederek uzun dönemli amaçlara ulaşabilirler(Özuysal, 2006).

2.6.3. Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçları gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanır. Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalarıdır. Her örgütün temelini birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla bireyler örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilir. Aksi takdirde bir amacın gerçekleşmesi pahasına bir diğer amaç gerçekleşiyorsa bu durum aslında her iki taraf içinde bir kayıptır (Özuysal, 2006).

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara

girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanır. Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktadır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalarıdır. Her örgütün temelini birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla bireyler örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilir. Aksi takdirde bir amacın gerçekleşmesi bahasına bir diğer amaç gerçekleşiyorsa, bu durum aslında her iki taraf içinde bir kayıptır (Özuysal, 2006).

2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir firmanın kartvizitinden internet sitesine, personelin kıyafetinden müşteri ile konuşma tarzına kadar her davranışını kapsayan tanınma olgusu; bir şirketin kendini temsil etme biçimlerinin tümüne verilen addır. 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”(Kaçar, 2003: 37).

Kurumsallaşma organizasyonun ayırt edici bir kimliğe bürünmesini ifade eder. Bu noktada organizasyonun yası 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.

2.7. Kurumsallaşmanın Aşamaları

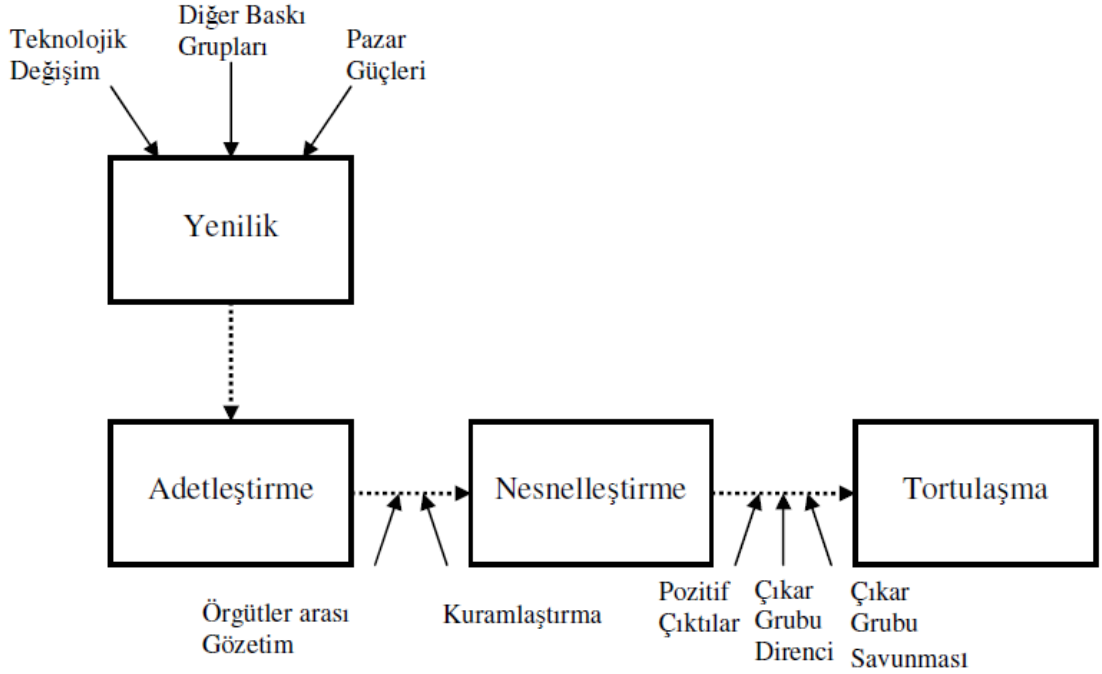
Zucker (1987), yenilik, adetleştirme, nesnelleştirme, tortulaşma ve kurumsallaşmama aşamalarını içeren bir kurumsallaşma süreci modeli önerir. Birinci aşamada, kurumsal bir yenilik, teknolojik değişim, yeni kanunlar veya pazar güçleri gibi is-ilişkili problemlere bir yanıttır. Yenilik, içerik özeldir. O, hala bir “sapkınlık” tır, belirli bir organizasyonun veya organizasyonlar arası alanın içeriğindeki sıra dışı bir pratiktir; o, çoğu kez bir endüstrinin çevresel oyuncular arasında üretilir. Adetleştirme aşamasında, çözüm biçimselleştirilir ve bir organizasyonun veya çeşitli organizasyonların politikaları içinde transfer edilir. Yenilik, geliştirildiği orijinal örgütsel ortamdan çıkarılır ve yavaş yavaş başka ortamlara uyarlanır. Nesnelleştirmenin olduğu üçüncü aşamada, diğer organizasyonlar tarafından benimsenme adımını hızlandıran, yeniliğin değeri üzerinde bir sosyal fikir birliği ortaya çıkar; yenilik ana görüş olmuştur. Dördüncü asama, tortulaşma, düzenlemenin, örgütsel üyelerin farklı nesilleri içinde hayatta kalmasından meydana gelir. Üzerinde değişiklikler yapıldığı zaman, düzenleme sahası genişler. O, gerçek bir özellik kazanmıştır, “dogma” olmuştur ve varlığı, etkililik nedenleri ile doğrulanır. Son olarak, kurumsallaşmama aşamasında, kurumsal düzenleme, öncekinden daha etkili olarak görülen başka bir düzenleme ile değiştirilir. Tablo 4.1 kurumsallaşma sürecinin aşamalarını gösterir (Yılmaz, 2007:27).

Tablo 2.3: Kurumsallaşma süreci: aşamalar.

Aşama	Ne olur?	Kim rol oynar?
Yenilik	Teknolojik değişim, yeni kanunlar veya pazar güçleri gibi is-ilişkili problemlere yanıt.	Öncüler, az sayıda organizasyon
Adetleştirme	Düzenleme, geliştirildiği örgütsel ortamdan çıkarılır. Bir organizasyonun veya çeşitli organizasyonların politikaları içindeki böyle düzenlemelerin biçimselleştirilmesi	Bir veya birkaç organizasyon tarafından yürütülen bağımsız bir faaliyet: Bir grup danışman veya yeniliği biçimselleştiren ve yenilik hakkında kuram oluşturan bir grup
Nesnelleştirme	Düzenlemenin değeri üzerindeki bir sosyal fikir birliği, diğer organizasyonlar tarafından benimsenme adımını hızlandırır.	Düzenlemeyi onaylayan organizasyonların veya bir organizasyonlar arası alanın üyeleri.
Tortulaşma	Düzenlemenin örgütsel üyelerin farklı nesilleri içindeki hayatta kalması: Düzenleme, derinlik ve genişlik kazanır. O, gerçek bir özelliğe sahiptir	Organizasyondaki veya organizasyonlar arası alandaki herkes.
Kurumsallaşmama	Düzenleme, daha etkili olarak görülen başka bir düzenleme ile yer değiştirilir.	

Kaynak: YILMAZ, Yavuz, *‘İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi’*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü’, 2007.

Şekil 2.1: Kurumsallaşma Süreçleri



Kaynak: YILMAZ, Yavuz, *‘İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi’*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü’,2007.

4.3.1. Adetleştirme

Örgütsel bir içerikte, adetleştirme süreci, özel bir örgütsel probleme veya problemler kümesine verilen yanıtta yeni yapısal düzenlemelerin neslini ve aynı veya benzer problemler ile karşılaşan belirli bir organizasyonun veya bir organizasyonlar kümesinin politikaları ve prosedürlerindeki böyle düzenlemelerin biçimselleştirilmesini içerir. Bu süreçler, ön kurumsallaşma aşamasında olduğu gibi sınıflandırılabilen yapılarda son bulur. Kurumsallaşmanın bu aşamasındaki yapıların örnekleri, herhangi bir benzer organizasyonlar kümesinin örgütsel haritalarını karşılaştırarak kolayca bulunabilir; böyle karşılaştırmalar, kesinlikle organizasyonlardan biri veya sınırlı bir altkümesine aşırı duyarlı olan bir ofis ve politikalar dizisini ortaya çıkaracaktır; örneğin, elektronik iletişim direktörleri, kümes hayvanları bilimi bölümü, pazarlama/imalat bağlantıları vs. Bu çeşit yapılar

nispeten devamsız olmaya, bazen sadece yükümlünün kullanım süresinin uzunluğu için dayanıklı olmaya eğilimlidir (Yılmaz, 2007:38-39).

2.7.2. Nesnelleştirme

Daha sürekli ve yaygın bir statüye doğru hareket, sonraki süreç, yani yapının yayılmasına eşlik eden nesnelleştirme üzerinde şiddetle durur. Nesnelleştirme, yapının değeri ve sosyal anlaşmanın temelindeki organizasyon tarafından artan benimseme ile ilgili örgütsel karar vericiler arasındaki bu anlaşmanın bazı derecelerinin geliştirilmesini içerir. Böyle anlaşmalar, mutlaka ilgisiz olmamalarına rağmen, iki farklı mekanizma sayesinde ortaya çıkabilir. Diğer taraftan organizasyonlar, yeni bir yapıyı benimsemenin risk parametrelerini değerlemek için direkt olarak çeşitli kaynaklardan (haber medyası, birinci el gözlem, stok fiyatları vs.) toplanmış deliller kullanabilir. Yapısal değişim sonuçlarının genelleşmesinin beklenmesine karşı, önceki organizasyonlar için belli çıktılar, sonraki benimseme kararının anlamlı bir belirleyicisi olacaktır. Böylece, yapının nesnelleşmesi, kısmen organizasyonların rakipleri izlemesinin ve göreceli rekabetçiliği artırma gayretlerinin bir sonucudur. “Eski sosyal icatlar”ı geri döndürmek, yeni örgütsel yapıyı oluşturmaktan ziyade “sosyal kaynaklar” a daha az yatırımı içeren düşük maliyetli bir stratejidir (Yılmaz, 2007:40).

2.7.3. Tortulaşma

Sıradaki süreç tortulaşma, temel olarak yapının tarihsel devamlılığına ve onun özellikle örgütsel üyelerin nesillerinin içinde hayatta kalmasına dayanır. Tortulaşma, hem uygun benimseyiciler olarak kuramlaştırılan aktörler grubu içinde yapıların hemen hemen tam yayılması ile hem de upuzun bir zaman periyodu boyunca yapıların sürdürülmesi ile karakterize edilir. Böylece o, yapıların hem genişlik hem de derinlik boyutları anlamına gelir. Yayılmanın derecesini ve bir yapının uzun dönem tutulmasını etkileyen faktörlerin teşhisi, tortulaşma sürecinin anlaşılması için anahtardır. Çeşitli çalışmalarda vurgulanmış böyle bir faktör, yapılar tarafından her nasılsa ters bir şekilde etkilenen ve onlara karşı kolektif olarak seferber olabilen bir

aktörler kümesinin varlığıdır. Covaleski ve Dirsmith'in (1988), bir üniversitedeki yeni bir bütçe düzenlemesine yasama direncinin analizi, bu güç çeşidinin örgütsel bir örneğini sağlar. Analizin organizasyonlar arası bir seviyesinde, Leblebici'nin (1991) radyo yayını endüstrisindeki değişimlerin tasviri, kurulu pratikler ile dezavantaj elde eden, aktif bir şekilde endüstrideki alternatif pratiklerin gelişmesine yardımcı olan, küçük rakip organizasyonların kritik rolüne dikkati çeker. Aynı şekilde, California'daki okul bölgeleri içindeki üç farklı yapının yayılmasını analiz eden Rowan (1982), kurumsallaşma süreçlerini oluşturmada çatışma ilgi alanlarının rolünün altını çizmiştir (Yılmaz, 2007:43).

BÖLÜM III

KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve ŞANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ DÜZEYİNDEKİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA PROBLEMLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tanımlanması

Çalışmamızın I. Bölümünde de KOBİ kavramı, Türkiye'de ve dünyada faaliyette bulunan çeşitli kurum ve kuruluşlara göre KOBİ'lerin ne anlam ifade ettiği, hangi ölçütlere göre sınıflandırılabileceği, özellikleri, KOBİ'lerin işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuştur. II. Bölümde ise kurum, kurumsal yapı ve kurumsallaşma kavramları; KOBİ'lerin kurumsallaşarak neyi amaçladıkları, kurumsallaşma fonksiyonları, süreci ve aşamaları üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde ise Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren 412 kadar KOBİ içerisinde seçilen 61 firmaya uygulanan KOBİ'lerin kurumsallaşma sorunlarını, kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma ve sonuçları açıklanacaktır. Araştırma bölümü de kendi içerisinde iki alt kısımda incelenmesinin sistematik olarak kolaylık sağlayacağı düşüncesinden yola çıkarak birinci kısımda, araştırmanın önemi, amacı ve metodoloji irdelenmiştir. İkinci kısımda ise araştırma bulgularının istatistiksel analizleri, yorumlanması ve genel bir değerlendirmesi üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

KOBİ'ler bir ekonomide rekabet ortamının gelişmesi ve ekonomik hayatın sağlıklı olarak işleyebilmesi için olmazsa olmaz kurumlardır. Yoğun rekabet ortamında firma varlığının sürdürülmesi ve olumlu firma imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesi ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli araçlardan birinin kurumsallaşma olduğu da gerçektir.

Bir ekonomiye kazandırmış oldukları dinamizm ile o ekonominin canlılığının barometresi olan KOBİ'ler açısından kurumsallaşmanın son derece önemli bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Bu noktadan hareketle araştırmamızın amacı KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi, kurumsallaşma sorunlarını, kurumsallaşma konusundaki tutumlarının ve düşüncelerinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Araştırmanın alt amacı ise belirtilen şirketlerin kurumsallaşmada etkili olan işletme faktörlerine ne ölçüde sahip olduklarının tespit edilebilmesidir. Bu perspektiften yola çıkılarak kurumsallaşma unsurlarını yoğun bir şekilde bünyelerinde bulunan KOBİ'lerin geleceğine güvenle bakarak tüketici istek ve ihtiyaçlarını istenilen biçim yer ve zamanda karşılayabileceklerini ve iş tatmini yüksek çalışanlara sahip olabileceklerini söylemek mümkündür.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın literatür bölümünde de vurgulandığı üzere Türkiye'deki aile işletmelerinin kayıtlı şirketler içindeki oranı %95 düzeyindedir (Kırım, 2003:4). Bu işletmelerin çoğunluğunun KOBİ sınıflandırılması içerisinde olması gerçeği bu işletmelerin ülke ekonomisindeki önemini büyük ölçüde gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kar hedefleri açısından önem taşımadığı aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Diğer taraftan literatür bölümünde başarılı ve sürekli bir işletme olmanın temel koşullarından birisinin de kurumsallaşma olduğu açıkça belirtilmiştir. Bir başka ifade ile günümüz işletmecilik anlayışı, kişilere bağlı ve sistemlerin net biçimde oluşturulmadığı işletme yapılarının varlığı sürdürmede oldukça zorlanacağını net biçimde empoze etmektedir. Bu noktadan hareketle ülke ekonomisinde önemli yeri olan KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin tespiti, kurumsallaşma sürecinde ve sonrasında karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri için gerekli hareket tarzlarının belirtilmesi araştırma için temel çıkış nedeni oluşturmuştur.

Dolayısıyla araştırmamızda Şanlıurfa'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri yönetsel açıdan tespit edilmeye çalışılacaktır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda söz konusu işletmelerin kurumsallaşma alanlarının ve bu alanlardaki kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine gayret edilecektir. Aynı zamanda bu çalışma ile kurumsallaşmayı sürekli kılmak isteyen ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeyi amaçlayan KOBİ'lere farklı bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Modeli

Tanımlayıcı araştırma modelinin uygulandığı çalışmada kurumsallaşma ve kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar ile işletme faktörlerinin arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla KOBİ'ler farklı kurumsallaşma öğeleri açısından irdelenecek ve mevcut kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Neden-sonuç ilişkisinden ziyade mevcut durumun tespitine yönelik olarak düzenlenen bu çalışma ile ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak ileriye dönük tahminlerde bulunulmaya çalışılacaktır.

3.1.4. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bilindiği gibi araştırma konusunun bilimsel anlamda incelenebilmesi ve sonuçlarının güvenilirliği açısından seçilen araştırma yöntemi büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket formları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formlarının başında anketle ilgili bilgi yer almaktadır. Araştırma 2009 yılında, Mayıs ayı başında başlayarak, 2 ay içerisinde tamamlanmıştır. Anketler örneklem grubunda yer alan 61 işletmenin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır.

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 çalışması 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 ve kurumsallaşma sorunlarının 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 özen ve itina verilmiştir. Seçilen bölgeye yapılacak olan anket çalışması öncesinde, hazırlanmış olan anket çalışmasının etkinliğini ve verimliliğini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak amacıyla, 10 firmaya yönelik olarak, ön 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.

İki bölümden oluşan anket formunda; birinci bölümde, örneklem grubundaki işletmelerin ve işletme yöneticilerinin temel özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde, Bilgin (2007), Kıran (2007) ve Türk (2007) tarafından kullanılan anketlerden yararlanılarak geliştirilen anketle ve KOBİ'lerin ne ölçüde kurumsallaşmış olduklarını belirlemeye yönelik; şirketi anayasası, yönetim kurulu, satın alma, üretim, satış/ pazarlama ve insan kaynakları prosedürlerinin varlığı, iş ve görev dağılımlarının yapılarak, yetki devrinin sağlanmış olması, işe alma, kariyer planlama, performans değerlendirme, eğitim ve denetim prosedürlerinin uygulanma durumu gibi 52 soru ifadesinden oluşmaktadır.

Veri toplama aracının değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler aşağıda yer almaktadır:

1= Kesinlikle Katılmıyorum,

2= Katılmıyorum,

3= Kararsızım,

4= Katılıyorum,

5= Tamamen Katılıyorum

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 11,5 Paket Programında değerlendirilmiş, sonuçlar; frekans analizleri, korelasyon analizi ve ki kare testi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Ana kütlenin belirlenmesinde şanlıurfa Ticaret Odası 2009 Kayıtlarına göre ve internet kaynaklarından ana kütlenin belirlenmesinde yararlanılmıştır. Bu amaçla şanlıurfa'da faaliyet gösteren 412 KOBİ'nin bulunduğu tespit edilmiştir. Bahsedilen sınırlar içerisinde 10 ve üzeri çalışanı bulunan, KOBİ kriterlerine uyan işletmeler üzerinde durulmuştur. Araştırma sahamızdaki firmaların küçük ve orta ölçekli firma kapsamında olmaları nedeniyle ölçek geri dönüşüm miktarının düşük olma olasılığı dikkate alınarak ana kütleimizde yer alan 412 firmanın 61'ına da ulaşılmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeylerinin ve kurumsallaşma sorunlarının belirlenmesine yönelik olarak yürütölen çalışmamızda, Türkiye'de çok sayıda KOBİ bulunması, bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlandırılmıştır. Bölge sınırlaması çalışmanın ölke kapsamında yapılmasını

getireceği zaman, para maliyetin yüksekliği ve örnekleme ulaşım güçlüklerinden kaynaklanmaktadır.

Yürütölen çalışmada şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ele alınmasının nedeni yörenin kendine has sosyo-ekonomik özelliklerin diğer şehirlerde bulunan işletmelere nazaran kurumsallaşma konusunda daha fazla sıkıntıya düşmelerine sebep olmasıdır. Aynı zamanda bu tür işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik şanlıurfa'da herhangi bir çalışmanın mevcut olmaması da bu ilimizdeki küçük ve orta ölçekli şirketlerin temel alınmasına yönelik bir başka nedendir. Araştırmanın kapsamını sınırlayan bir diğer nokta kurumsallaşmanın boyutlarıyla ilgilidir. Araştırmamız kurumsallaşmanın ekonomik, hukuki, sosyolojik vb. boyutlarıyla beraber yönetsel boyutunun irdelenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır.

Ayrıca yapılan çalışma şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren 412 kadar KOBİ içerisinden seçilen çalışan sayısı 10 ve üzeri olan işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmamızda kapsama alınan örneklemin bütünü (ana kütleinin) özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

H1: İşletmelerin kurumsallaşma çalışmaları işletmenin çalıştırdığı işçi sayısı (büyüklük) arttıkça artar.

H2: İşletmelerin kurumsallaşma yolunda yaptıkları çalışmaları işletmenin faaliyet süresi arttıkça artar.

H3: İşletmenin faaliyet süresi arttıkça işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler artar.

H4: İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu ne kadar kolay olursa kurumsallaşma yolunda yapılan çalışmalar daha çok yapılmaktadır.

3.1.8. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanacak İstatistik Analizler

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 11.5 paket programı kullanılıp değişik istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Ölçek yardımıyla elde edilen bilgiler SPSS istatistik paket programı vasıtasıyla değerlemeye tabi tutulmuştur. Bulgular bölümünde ayrıntılarıyla anlatılacak olan değerlemede. Yukarıda belirtilen ana sınıflamaya ilişkin frekans ve yüzdeler hesaplanarak kapsam dahilindeki firmaların genel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kapsam dahilindeki firmalar arasında kurumsal kimliği kazananların, kurumsallaşmalarında etkin olan faktörlerin, kurumsallaşma sorunlarının neler olduğunun tespit edilmesine çalışılmıştır. Araştırma yapılma amacı, kapsamı ve yöntembilimin yer aldığı birinci kısım ile araştırmaya ilişkin genel çerçevenin çizilmesine çalışılmıştır. Bahsedilen genel bilgilerin yer aldığı bu bölümü araştırma sonucunda elde edilen bulguların ve bu bulguların anlamlarının yer aldığı ikinci kısım izleyecektir.

3.1.9. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Böylesi bir araştırma için öncelikle önemli olan, soru kâğıdını oluşturan soruların araştırmanın amacına hizmet eder güvenilirliğe sahip olmasıdır. Anketin güvenilirliği için, bir başka ifadeyle anketin amacına ulaşabilmesi için, ankette kullanılan tüm soruların temel araştırma sorusunun cevabını sağlayabilecek nitelikte olması gerekir. Bu ise sorular arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunmasıyla mümkündür. Cronbach Alfa Katsayısı bu amaca hizmet eden bir istatistik tekniğidir. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında yer alır. Test sonucunda bulunan katsayı anketin güvenilirlik düzeyini gösterir. Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kıstasları genelde şöyledir:

Alfa katsayısı 0,40' tan küçük: Ölçek güvenilir değil.

Alfa katsayısı 0,41–0,60 arası: Ölçek düşük düzeyde güvenilir.

Alfa katsayısı 0,61–0,80 arası: Ölçek oldukça güvenilir.

Alfa katsayısı 0,81–1,00 arası: Ölçek yüksek derecede güvenilir.

Bu amaçla veriler SPSS programına girildikten sonra *Cronbach Alfa Katsayısı* hesaplanmış ve bu katsayının 0,8736 (%87) olduğu belirlenmiştir. Bu bir araştırma için oldukça yüksek düzeyde bir güvenilirlik katsayısıdır.

3.2. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma anket formu ile ve görüşme tekniği ile elde edilen bulgular birlikte değerlendirilerek verilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın alpha değeri, Alpha =,8736 bulunmuştur. Alpha değeri anketin yeterli ölçüde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmaya ilişkin ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim, firmalarında çalışma süreleri ve yönetici olarak buldukları görevlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 ve 3.5’de görülmektedir.

Tablo 3.1: Yaş Grubuna Göre Dağılım

Yaş Aralıkları	Sıklık	Yüzde (%)
20-25 yaş	4	6.6
26-30 yaş	12	19.7
31-35 yaş	14	23.0
36-40 yaş	17	27.9
41 yaş ve üzeri	14	23.0
Toplam	61	100

Tablo 3.2: Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Erkek	58	95.1
Kadın	3	4.9
Toplam	61	100

Tablo 3.3: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumları	Sıklık	Yüzde (%)
İlköğretim	-	-
Lise	15	24.6
Üniversite	42	68.9
Yüksek Lisans	3	4.9
Doktora	1	1.6
Toplam	61	100

Tablo 3.4: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
0-5 yıl	14	23.0
6-10 yıl	32	52.5
11-15 yıl	10	16.4
16-20 yıl	5	8.2
20 ve üzeri	-	-
Toplam	61	100

Tablo 3.5: Yönetici Olarak Bulunulan Görev

Görev	Sıklık	Yüzde (%)
Genel Müdür	14	23.0
İnsan Kaynakları	6	9.8
Muhasebe	17	27.9
Satış/ Pazarlama	15	24.6
Diğer	9	14.8
Toplam	61	100

Tablo 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 deki veriler ışığında araştırmamıza katılan yöneticilerin %73.9' unun 31 yaş ve üzeri olduğu, %26.1' inin 30 yaş altında oldukları görülmektedir(Tablo 3.1). Erkek yöneticilerin oranının %95.1, bayan yöneticilerin oranının %4.9 olması tamamen Şanlıurfa'nın sosyo-kültürel özelliklerinden kaynaklanmaktadır(Tablo 3.2). Yine yöneticilerin eğitim durumlarının dağılımına baktığımızda %75.4' ünün üniversite ve üzeri bir eğitim aldıkları, %24.6'sının lise eğitimi aldıkları görülmektedir(Tablo 3.3).

İşletmelerinde ki çalışma sürelerine bakıldığında 0-5 yıl aralığında çalışan %23, 6-10 yıl aralığında çalışan %52.5 ve 11 yıl ve daha fazla bulunduğu firmada çalışan yöneticilerin oranının da %24.6 olduğu görülmektedir(Tablo 3.4).

Yine söz konusu yöneticilerin işletmelerinde görev yaptıkları pozisyonlara baktığımızda %23' ünün genel müdürlük, %77' sinde insan kaynakları, muhasebe, satış/ pazarlama ve diğer bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir(Tablo 3.5).

3.2.2. Araştırmanın İşletmeye İlişkin Bulguları

Araştırmaya ilişkin ankete katılan işletmeler ile ilgili bilgiler Tablo 3.6, 3.7, 3.8, 3.9' da görülmektedir.

Tablo 3.6: Şirketin Türü (Hukuksal yapısı)

Şirketin Türü	Sıklık	Yüzde (%)
Anonim Şirket	9	14.8
Limited Şirket	43	70.5
Kolektif Şirket	-	-
Şahıs Şirketi	5	8.2
Diğer	4	6.6
Toplam	61	100

Tablo 3.7: İşletmenin Faaliyet Süresi

İşletmenin Faaliyet Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1-5 yıl	3	4.9
6-10 yıl	9	14.8
11-15 yıl	30	49.2
16-20 yıl	16	26.2
21 ve üzeri	3	4.9
Toplam	61	100

Tablo 3.8: İşletmede Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
1-50 kişi	48	78.7
51-100	8	13.1
101-150	2	3.3

151-200	2	3.3
200 ve üstü	1	1.6
Toplam	61	100

Tablo 3.9: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Sektör	Sıklık	Yüzde (%)
Gıda	34	55.7
Tekstil	15	24.6
Petrol Ürünleri ve Kimya Sanayi	5	8.2
Metal ve Taşa Dayalı Sanayi	-	-
Diğer	7	11.5
Toplam	61	100

Şanlıurfa’ da faaliyet gösteren 412 KOBİ’ ye baktığımızda Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası 2008 yıl sonu kayıtlarına göre 58 işletmenin Anonim Şirket, 308 işletmenin Limited Şirket olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Bu işletmelerin 182’si organize sanayi bölgesinde, 164’ü şehir merkezinde, 66 firma ise ilçelerde kurulmuşlardır.

Yine Şanlıurfa’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin sektörlerine baktığımızda; gıda sanayinde 132 işletme, tekstil sanayinde 187 işletme, kimya sanayinde 8, petrol ürünleri sanayinde 29, metal sanayinde 19, elektrik sanayinde 10, taş toprak ve taşa dayalı sanayide 27 işletmenin faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmamıza katılan işletmelerin hukuksal yapısına baktığımızda Tablo 3.6’da %14.8’ inin Anonim Şti., %70.5’inin Limited Şti. ve %14.8’inin de diğer statülerde kuruldukları görülmektedir.

Firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımlarına baktığımızda Tablo 3.9’de ; gıda sanayindeki işletmelerin %55.7, tekstil sanayinde %24.6, petrol ürünleri ve kimya sanayinde %19.7, diğer sanayi kollarında %11.5 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8’de İşletmelerde çalışan sayısına göre dağılıma baktığımızda, çalışan sayısı 1-50 arası %78.7, 51-100 arası %13.1, 101 ve üzeri çalışanı bulunan %8.2 olarak görülmektedir.

Tablo 3.7’de işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımına baktığımızda 1-10 yıldır faaliyet gösteren firmalar %19.7, 11 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösteren %80.3 olarak görülmektedir.

Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası 2008 yıl sonu kayıtlarındaki verilerle araştırmamızdaki verileri karşılaştırdığımızda seçtiğimiz örneklemin ana kütleinin özelliklerini taşıdığı söylenebilir.

3.2.3. Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesine İlişkin Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

3.2.3.1 Araştırma ile ilgili Frekans Dağılımları ve Değerlendirilmesi

Araştırmamızda kullanmış olduğumuz anketimizde Şanlıurfa’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin yöneticilerine sormuş olduğumuz sorular Tablo 3.10,3.11 ,3.12’ de görüleceği gibi 3 bölüme ayrılmış olup ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Tablo 3.10: Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılıyorum f / %	Katılıyorum f / %	Kararsızım f / %	Katılmıyorum f / %	Kesinlikle Katılmıyorum f / %	TOPLAM f / %
10. Şirketin vizyon ve misyonu yazılıdır	11 18.0	9 14.8	6 9.8	22 36.1	13 21.3	61 %100
11. İşletmeniz kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahiptir.	18 29.5	22 36.1	6 9.8	12 19.7	3 4.9	61 %100
12. Şirket ortakları şirket içinde tüm operasyonları her zaman kendisi kontrol eder.	18 29.5	31 50.8	2 3.3	6 9.8	4 6.6	61 %100
13. Ailede yaşça diğer bireylerden büyük olan kişiler şirkette de yüksek konumda çalışmaktadır.	19 31.1	27 44.3	1 1.6	8 13.1	6 9.8	61 %100
14. İşlerin şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılması yaygındır.	8 13.1	38 62.3	4 6.6	6 9.8	5 8.2	61 %100
15. Kurumda, çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptirler.	4 6.6	28 45.9	11 18	16 26.2	2 3.3	61 %100
16. İş bir alt kuşağa devretmiş yönetici daha sonra alınan kararlara müdahale edebilir.	12 19.7	17 27.9	10 16.4	19 31.1	3 4.9	61 %100
17. İnsan kaynakları yönetiminde işe alma, ücretlendirme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar hedeflere bağlı değil.	4 6.6	13 21.3	7 11.5	21 34.4	16 26.2	61 %100
18. İşletmeye yeni alınacak çalışan ve yöneticinin düşünce yapısı, ailenin düşünce yapısıyla aynı olmasına dikkat edilir.	17 27.9	26 42.6	7 11.5	9 14.8	2 3.3	61 %100

19. İşletmenin yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara girme gibi kararlarında işte çalışmayan aile üyeleri de söz sahibidir.	4 6.6	17 27.9	13 21.3	19 31.1	8 13.1	61 %100
20. Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir.	16 26.2	32 52.5	4 6.6	7 11.5	2 3.3	61 %100
21. Aile üyesi olan çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret alırlar.	5 8.2	24 39.3	3 4.9	19 31.1	10 16.4	61 %100
22. Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi almayı mevcut bilgi sistemlerinden ziyade kendilerine yakın olan çalışanlardan alır.	8 13.1	19 31.1	12 19.7	20 32.8	2 3.3	61 %100

Tablo 3.10' daki frekans dağılımlarına baktığımızda örneklem içerisindeki işletmelerin %57.4' ünün vizyon ve misyonu yazılı olmadığı, %32.8' inin ise belirli bir vizyon ve misyona sahip oldukları görülmektedir. Bununla beraber olarak işletmelerin %65.6' sının kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olduğu; %24.6' sının ise kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olmadığı görülmektedir.

İşletmelerin %80.3' ünde şirket ortaklarının şirket içinde tüm operasyonları her zaman kendisi kontrol ettiği; %75.4' ünde ailede yaşça diğer bireylerden büyük olan kişiler şirkette de yüksek konumda çalıştığı; %75.4' ünde işlerin şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılması yaygın olduğu; %52.5' inde kurumda, çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduğu; %47.6' sını da işi bir alt kuşağa devretmiş yönetici daha sonra alınan kararlara müdahale edebildiği; %60.6' sını da insan kaynakları yönetiminde işe alma, ücretlendirme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar hedeflere bağlı olmadığı; %70.5' inde işletmeye yeni alınacak çalışan ve yöneticinin düşünce yapısı, ailenin düşünce yapısıyla aynı olmasına dikkat edildiği; %34.5' inde işletmenin yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara

girme gibi kararlarında işte çalışmayan aile üyeleri de söz sahibi olduğu; %78.7' sin de şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edildiği; %47.5' in de aile üyesi olan çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret aldıkları; %44.2' sin de Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi almayı mevcut bilgi sistemlerinden ziyade kendilerine yakın olan çalışanlardan aldıkları sonuçları çıkmaktadır. Ortaya çıkan sonuçların seçmiş olduğumuz örneklem için oldukça olumlu olduğunu söylememizde yarar vardır.

Tablo 3.11: Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılıyorum f / %	Katılıyorum f / %	Kararsızım f / %	Katılmıyorum f / %	Kesinlikle Katılmıyorum f / %	TOPLAM
23. Şirketin operasyonel süreçleri ve bilgi sistemleri genellikle kendi içinde bütünlük bir şekilde çalışmamaktadır.	4 6.6	17 27.9	11 18	20 32.8	9 14.8	61 %100
24. Şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmezler.	3 4.9	20 32.8	10 16.4	22 36.1	6 9.8	61 %100
25. Şirket dahilinde karar alma süreçleri şirket ortaklarının kişisel özelliklerine bağlı olarak hızlı veya yavaştır.	19 31.1	26 42.6	9 14.8	6 9.8	1 1.6	61 %100
26. Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	8 13.1	21 34.4	5 8.2	17 27.9	10 16.4	61 %100
27. Şirket içinde yönetsel ve operasyonel yetki ve sorumluluklar genellikle belli değildir.	5 8.2	14 23.0	7 11.5	23 37.7	12 19.7	61 %100
28. İşletmede iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli düzenlenmiştir.	12 19.7	27 44.3	6 9.8	11 18.0	5 8.2	61 %100

29. Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir.	15 24.6	26 42.6	9 14.8	9 14.8	2 3.3	61 %100
30. Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler.	19 31.1	29 47.5	6 9.8	6 9.8	1 1.6	61 %100
31. Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası mevcuttur.	5 8.2	21 34.4	7 11.5	22 36.1	6 9.8	61 %100
32. Şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkiler.	10 16.4	23 37.7	9 14.8	9 14.8	10 16.4	61 %100
33. Şirkette kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluklar yaşanmaktadır, değişime karşı direnç yüksektir.	11 18.0	25 41.0	7 11.5	13 21.3	5 8.2	61 %100
34. Şirketin birimleri arasında iyi bir işbirliği ve iletişim vardır.	18 29.5	24 39.3	7 11.5	7 11.5	5 8.2	61 %100
35. Şirkette iş değerleri her zaman aile değerlerinin önünde gelir.	11 18.0	17 27.9	17 27.9	10 16.4	6 9.8	61 %100
36. İşletmenin belirli bir sistem ve kurallar çerçevesinde yönetiliyor.	19 31.1	28 45.9	4 6.6	9 14.8	1 1.6	61 %100
37. Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahiptir.	7 11.5	19 31.1	7 11.5	18 29.5	10 16.4	61 %100

Tablo 3.11’ de ki frekans dağılımlarına baktığımızda örneklem içerisindeki işletmelerin %47.6’ sını da şirketin operasyonel süreçleri ve bilgi sistemleri genellikle kendi içinde bütünleşik bir şekilde çalıştığı; %37.7’ sinde şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek

almayı sevmedikleri; %73.7' sin de şirket dahilinde karar alma süreçleri şirket ortaklarının kişisel özelliklerine bağlı olarak hızlı veya yavaş olduğu; %47.5' in de şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilediği; %31.2' sinde şirket içinde yönetsel ve operasyonel yetki ve sorumluluklar genellikle belli olmadığı; %64' ünde işletmede iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli düzenlendiği; %67.2' sinde şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlendiği; %78.6' sını da aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirlediği; %46.6' sını da kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası mevcut olduğu; %54.1' inde şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkilediği; %59' unda şirkette kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluklar yaşandığı, değişime karşı direnç yüksek olduğu; %68.8' inde şirketin birimleri arasında iyi bir işbirliği ve iletişim olduğu; %45.9' unda şirkette iş değerleri her zaman aile değerlerinin önünde geldiği; %77' sinde işletmelerin belirli bir sistem ve kurallar çerçevesinde yönetiliyor olduğu; %42.6' sını da kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahip oldukları sonuçları çıkmaktadır.

Tablo 3.12: Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılıyorum f / %	Katılıyorum f / %	Kararsızım f / %	Katılmıyorum f / %	Kesinlikle Katılmıyorum f / %	TOPLAM
38. Kurumda, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.	13 21.3	23 37.7	3 4.9	12 19.7	10 16.4	61 %100
39. Kurumda, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir.	17 27.9	30 49.2	3 4.9	7 11.5	4 6.6	61 %100
40. İşletme yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır.	19 31.1	27 44.3	7 11.5	5 8.2	3 4.9	61 %100

41. İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir	13 21.3	21 34.4	9 14.8	14 23.0	4 6.6	61 %100
42. İşletmede, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.	7 11.5	25 41.0	7 11.5	16 26.2	6 9.8	61 %100
43. İşletme, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.	16 26.2	31 50.8	7 11.5	6 9.8	1 1.6	61 %100
44. İşletme sektör liderini takip etmeye önem verilir.	22 36.1	29 47.5	4 6.6	5 8.2	1 1.6	61
45. İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır	18 29.5	31 50.8	5 8.2	7 11.5	0 0	61 %100
46. Kurumda, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilir.	9 14.8	28 45.9	11 18.0	9 14.8	4 6.6	61 %100
47. Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikası mevcuttur.	5 8.2	21 34.4	9 14.8	20 32.8	6 9.8	61 %100
48. Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır.	10 16.4	24 39.3	11 18.0	11 18.0	5 8.2	61 %100
49. Şirketimizde kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamalar, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmektedir.	19 31.1	31 50.8	2 3.3	6 9.8	3 4.9	61 %100
50. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.	19 31.1	33 54.1	4 6.6	5 8.2	0 0	61 %100
51. İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.	9 14.8	19 31.1	10 16.4	17 27.9	6 9.8	61 %100
52. İşletmenin finansman sorumluluğu uzman kişilere verilmiştir.	19 31.1	14 23.0	14 23.0	8 13.1	6 9.8	61 %100

Tablo 3.11’ de ki frekans dağılımlarına baktığımızda örneklem içerisindeki işletmelerin %59’ unda kurumda, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcut olduğu; %77.1’ inde kurumda, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirildiği; %75.4’ ünde işletme yönetimi değişime her zaman açık ve değişimi destekleyen yapıda olduğu; %55.7’ sin de işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleştiği; %52.5’ inde işletmede, çevredeki değişimlere adaptasyon kolay olduğu; %77’ sin de işletme, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip ettikleri; %83.6’ sını da işletmenin sektör liderini takip etmeye önem verdiği; %80.3’ ünde işletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmakta olduğu; %60.7’ sin de kurumda, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verildiği; %42.6’ sını da kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikası mevcut olduğu; %55.7’ sin de kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulandığı; %81.9’ unda işletmede kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamalar, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmekte olduğu; %85.2’ sin de işletmenin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta oldukları; %45.9’ unda işletmede profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksek olduğu; %54.1’ inde işletmenin finansman sorumluluğu uzman kişilere verilmiş olduğu sonuçları ortaya çıkmaktadır.

3.2.3.2 Araştırmanın Hipotezlerinin Analizi

H0: İşletmelerin kurumsallaşma çalışmaları işletmenin çalıştırdığı işçi sayısı (büyüklük) arttıkça azalır.

H1: İşletmelerin kurumsallaşma çalışmaları işletmenin çalıştırdığı işçi sayısı (büyüklük) arttıkça artar.

Tablo 3.13: Crosstabulation (Kurumunuzun çalışan sayısı * İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.)

		İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır				Total
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
Kurumunuzun çalışan sayısı	1-50	13	26	3	6	48
	51-100	2	3	2	1	8
	101-150	1	1	0	0	2
	151-200	1	1	0	0	2
	200 ve üzeri	1	0	0	0	1
Total		18	31	5	7	61

Tablo 3.14: H1 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.310(a)	12	.836
Likelihood Ratio	7.117	12	.850
Linear-by-Linear Association	1.516	1	.218
N of Valid Cases	61		

Tablonun Assymp.Sig. sütunun en üstündeki anlamlılık değerinin $p = 0,836$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşılamadığından işletmelerin kurumsallaşma çalışmaları işletmenin çalıştırdığı işçi sayısı (büyüklük) arttıkça artar hipotezinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H0 hipotezi kabul edilmiş ve H1 hipotezi reddedilmiştir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmamızda kullanmış olduğumuz ankette işletmelerin çalışan sayılarının tespitinde 1-50, 51-100, 101-150, 151-200, 201 ve üzeri olarak belirlediğimiz kriterlerde ilk şık olarak 1-50 olması, KOBİ'lerin çalıştırdıkları işçi sayılarının da bu aralıkta olması bu sonucun ortaya çıkmasına yol açmıştır.

H0: İşletmelerin kurumsallaşma yolunda yaptıkları çalışmalarını işletmenin faaliyet süresi arttıkça azalır.

H2: İşletmelerin kurumsallaşma yolunda yaptıkları çalışmalarını işletmenin faaliyet süresi arttıkça artar.

Tablo 3.15: Crosstabulation (İşletmenizin faaliyet süresi * İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır)

	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır				Total	
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		
İşletmenizin faaliyet süresi	1-5	1	0	0	2	3
	6-10	1	7	0	1	9
	11-15	7	19	4	0	30
	16-20	9	3	0	4	16
	20 ve üzeri	0	2	1	0	3
Total		18	31	5	7	61

Tablo 3.16: H2 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.195(a)	12	.001
Likelihood Ratio	35.943	12	.000
Linear-by-Linear Association	.913	1	.339
N of Valid Cases	61		

Tablonun Assymp.Sig. sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin $p = 0,01$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşıladığından işletmelerin kurumsallaşma yolunda yaptıkları çalışmalarını işletmenin faaliyet süresi arttıkça artar, hipotezinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H0: İşletmenin faaliyet süresi arttıkça işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler artar.

H3: İşletmenin faaliyet süresi arttıkça işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler artar.

Tablo 3.17: Crosstabulation (İşletmenizin faaliyet süresi * İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler)

		İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler					Total
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İşletmenizin faaliyet süresi	1-5	3	0	0	0	0	3
	6-10	3	5	0	1	0	9
	11-15	3	15	6	3	3	30
	16-20	3	1	2	9	1	16
	20 ve üzeri	1	0	1	1	0	3
Total		13	21	9	14	4	61

Tablo 3.18: H3 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.333(a)	16	.003
Likelihood Ratio	37.616	16	.002
Linear-by-Linear Association	9.689	1	.002
N of Valid Cases	61		

Tablonun Assymp.Sig. sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin $p = 0,03$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşıladığından İşletmenin faaliyet süresi arttıkça işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve işletmenin faaliyet süresi arttıkça işletmelerde değişim ve gelişime yönelik faaliyetlerin arttığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H_0 : İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu ne kadar kolay olursa kurumsallaşma yolunda yapılan çalışmalar daha az yapılmaktadır.

H4: İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu ne kadar kolay olursa kurumsallaşma yolunda yapılan çalışmalar daha çok yapılmaktadır.

Tablo 3.19: Crosstabulation (İşletmede, çevredeki değişimlere adaptasyon * İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır)

		İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır				Total
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
İşletmede, çevredeki değişimlere adaptasyon	Kesinlikle katılıyorum	1	4	1	1	7
	Katılıyorum	4	20	0	1	25
	Kararsızım	1	2	3	1	7
	Katılmıyorum	10	5	1	0	16
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0	0	4	6
Total		18	31	5	7	61

Tablo 3.20: H4 Hipotezi İçin Ki Kare Test Analiz Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.025(a)	12	.000
Likelihood Ratio	42.959	12	.000
Linear-by-Linear Association	.018	1	.0893
N of Valid Cases	61		

Tablonun Assymp.Sig. sütunun en üstündeki anlamlılık değerinin $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşıladığından işletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu ne kadar kolay olursa kurumsallaşma yolunda yapılan çalışmalar daha çok yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.3 Araştırma İle İlgili Korelasyon Analizi

Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki değer “r” ile ifade edilir ve - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir.

Tablo 3.21: Korelasyon Analiz Sonuçları

		İşletmenin faaliyet süresi	Şirkette kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluklar yaşanmaktadır, değişime karşı direnç yüksektir
İşletmenin faaliyet süresi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 61	,056 ,667 61
Şirkette kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluklar yaşanmaktadır, değişime karşı direnç yüksektir	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,056 ,667 61	1 . 61

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,056 değeri “r” ile ifade edilir ve - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir.

Tablodaki 0,056 değeri ise işletmenin faaliyet süresi ile işletmenin kurumsallaşmada ve profesyonelleşmede karşılaştığı problemler arasında % 0,01 anlamlılık düzeyinde çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, işletmelerin faaliyet süresi arttığı zaman, kurumsallaşmada ve profesyonelleşmede karşılaşacağı

problemlerin artmayacağı, bu iki değişkenin birbirlerini çok fazla etkilemeyecekleri sonucu çıkmaktadır. Bizim de bu araştırmamızdan beklentimizle ortaya çıkan sonuç örtüşmektedir.

Tablo 3.22: Korelasyon Analiz Sonuçları

		işletmenizin faaliyet süresi	İşletmeniz kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahiptir
işletmenizin faaliyet süresi	Pearson Correlation	1	,325(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,011
	N	61	61
İşletmeniz kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahiptir	Pearson Correlation	,325(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,011	.
	N	61	61

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,325 değeri “r” ile ifade edilir ve - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir.

Tablodaki 0,325 değeri ise işletmenin faaliyet süresi ile işletmenin kişilerden bağımsız olarak standartlara ve prosedürlere sahipliği arasında % 0,05 anlamlılık düzeyinde çok güçlü olmasa da pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında işletmelerin faaliyet süresi arttığı zaman, işletmenin kişilerden bağımsız olarak standartlara ve prosedürlerin ortaya çıkacağı, bu iki değişkenin birbirlerini çok fazla olmasa da etkileyecekleri sonucu çıkmaktadır. Bizim de bu araştırmamızdan beklentimizle ortaya çıkan sonuç çok güçlü olmasa da örtüşmektedir.

Tablo 3.23: Korelasyon Analiz Sonuçları

		işletmenizin faaliyet süresi	İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler
işletmenizin faaliyet süresi	Pearson Correlation	1	,402(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	61	61
İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler	Pearson Correlation	,402(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	61	61

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,402 değeri “r” ile ifade edilir ve - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığını, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir.

Tablodaki 0,402 değeri ise işletmenin faaliyet süresi ile işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler arasında % 0,01 anlamlılık düzeyinde çok güçlü olmasa da pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında işletmelerin faaliyet süresi arttığı zaman, işletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetlerin artacağı, bu iki değişkenin birbirlerini etkileyecekleri sonucu çıkmaktadır. Sonuç olarak bu araştırmamızdan beklentimizle ortaya çıkan sonuç çok güçlü olmasa da birbirlerini desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili ŞUTSO kayıtlarını incelediğimizde, envantere kayıtlı 412 KOBİ'nin olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin 182 tanesi OSB içerisinde, 164 tanesi Şanlıurfa ili merkezinde ve 66 işletme ise ilçelerde faaliyet göstermektedir. Yine bu işletmelerin 308'i Limited Şirket, 58' Anonim Şirket ve 46'sı diğer statülerde kurulmuş olan şirketlerdir. Bu işletmelerin 187'si tekstil sanayinde, 132'side gıda sanayinde faaliyet göstermektedir.

Araştırmamızda incelediğimiz işletmelerin 43'ü Limited Şti., 9'u Anonim Şti. ve 9'unun diğer statüde kurulmuş; yine söz konusu işletmelerin 34'ünün gıda sanayinde, 15'inin tekstil sanayinde ve 12 işletmeninde diğer sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Bu veriler ışığında örneklemimizin Şanlıurfa ilindeki KOBİ'leri yansıtacağı açıktır.

KOBİ'lerin gerek ülke gerek Şanlıurfa ili ekonomisindeki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlar; finansman eksikliği, nitelikli personel eksikliği, kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle bütün bu sorunların kurumsallaşamamanın yanında bir çok probleme neden olabileceği anlaşılmaktadır.

Araştırmamızın ortaya çıkış sürecinde, anketlerin uygulanma aşamasında birçok işletmeyi yakından görme ve değerlendirme imkanı elde ettim. Araştırmamızda uyguladığımız istatistikî analizlerin ortaya çıkardığı sonuçlardan farklı olarak kendi değerlendirmeme göre Şanlıurfa'daki KOBİ'lerin kurumsallaşmanın önündeki engeller aşağıda özetlenmiştir.

- Şanlıurfa'daki bir çok işletmede kurumsallaşma bir ihtiyaç olarak görülmemektedir. Kurumsallaşmanın getireceği faydalar bilinmemektedir.

- Kurumsallaşmanın maliyetini karşılayacak finansman sıkıntısı çekilmektedir.

- İşletmelerde genel bir karşılıklı güven eksikliği vardır. İşveren ile çalışanlar arasında ve çalışanların kendileri arasında güven eksikliği vardır. Taraflar birbirlerini kendi gelecekleri açısından bir tehdit olarak görmektedirler. İşverenler nitelikli çalışanların rakip firmalara geçmelerinden veya kendilerinin aynı işkolunda faaliyet gösterecek bir işletme kurmalarından korkmaktadırlar. Çalışanlar ise iş arkadaşlarını kendi mevkileri için birer tehdit olarak algılamaktadırlar.

- Güven eksikliği nedeniyle gerek patron ile yönetici arasında gerekse yönetici ile diğer personeller arasında yetki devri yapılmak istenmemektedir.

- İşe almada siyasi ve aile baskıları sonucunda objektif kriterlere göre hareket edilememektedir. Buda Şanlıurfa'nın kendine has aşiret kültürünün bir sonucudur. İşverenin akrabaları veya siyasi referansı olan kişiler istihdam edilmek zorunda kalmaktadır.

- Değişime karşı direnç yüksektir. Yapılacak veya yapılması düşünülen bir değişikliğin en kısa zamanda kara ya da ciroya getireceği katkı değerlendirmenin temel kriteri olmaktadır.

- Çalışanlar açısından genel bir çalışma kültürünün oluşmadığı görülmektedir.

- İşletmelerde yüksek işgücü devir oranının olması, planlı bir kurumsallaşmanın önünde ki diğer önemli engellerden biridir.

- Nitelikli yöneticilerin yüksek ücret bile olsa sosyo-kültürel nedenlerden dolayı Şanlıurfa'da çalışmak istememektedirler. Çocuklarının eğitimini bahane etmektedirler. Bu da diğer illerden nitelikli personel teminini zorlaştırmaktadır.

Yukarıda sıraladığımız sorunlar birçoğu Üniversitelerin veya Mesleki Eğitim Kurumlarının vereceği eğitim ve kurslarla aşılabılır.

Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgulardan hareketle KOBİ'lerle ilgili genel değerlendirmelerde bulunabiliriz.

KOBİ'lerin sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise alt düzeyde tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle KOBİ'lerin ekonomiye bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir

KOBİ olmanın getirmiş olduğu, şirketin yönetiminde bulunan aile üyeleri arasında ki çıkar, inanç, değer ve ilişkilerinin işletmeye yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetimde büyük etkisi olan bu gibi dezavantajlar, değişimi oldukça zorlaştırmaktadır.

Fakat günümüz yönetim anlayışı, her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır.

KOBİ'lerde işletme içi ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama KOBİ'lerin en temel problemleri ortaya çıkaran bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem" haline gelmek olarak tanımladığımızı göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. İşletme içi ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi ve yeniden yapılandırılmaları gerekir. Bu da bir süreçtir.

Kurumsallaşma olarak gördüğümüz bu sürecin uyarlanması, sağlıklı ve sürekli bir değişimin sağlanması, bu gerçeğin kabulü ile mümkündür.

Kurumsallaşmış işletmeler, örgütsel ve bireysel amaç uyumunun sağlandığı, örgüt içi iletişim ve ilişkilerde açıklığın, netliğin hakim olduğu, görevlerin iş tanımı ile belirginleştirilerek her türlü belirsizliğin ortadan kalktığı ve kendine özgü bir kültür yaratarak varlığını devam ettirmede dayanıklı duruma geldiği sistemli yapılardır.

Sistemli bir yapı oluşturabilmek için KOBİ'lerin yönetim anlayışı ve biçimlerinin günümüzün şartlarına göre şekillenmiş olması gerekmektedir. Başka bir

deyişle, toplumda değer yaratmanın ve zenginliği yaygınlaştırmanın aracı olan KOBİ'lerde başarılı olabilmek yönetimin profesyonelleştirilmesi ve sonuç odaklı bir yapıya dönüştürülmeleri ile doğru orantılıdır.

Kurumsallaşma şirketin aileden bağımsız hareket etmesi ailenin olumsuz etkilerinin şirket üzerinden atılması anlamına gelir. Aile içinde yönetim devir teslimini belirleyen devir planı olduğu gibi sorunların aşılmasını sağlayan aile meclisi ve aile anayasası kurumsallaşmanın getirilerindedir. Adil yönetim anlayışı sayesinde aile dışı çalışanların rahat çalışma atmosferi bulması ile şirketin verimliliğinin artacağı öngörülür. Uzman kişilerden destek alma fikirlerine başvurma gerektiğinde finans yönetimini dahi uzmanlara bırakma kurumsallaşma şartlarındandır. şirket içinde aile çalışanlarına özel muamele yapılmaması ve denetime tabii tutulması şirketin performans artışı için önemli verilerdir.

Kurumsallaşma alt boyutlarının, örgütsel performans üzerine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece formalizasyonun etki ettiğini görölmektedir. Buradan çıkan sonuç aile şirketi içinde yazılı bir görev dağılımının olması, şirket yöneticilerinin eğitimden geçmesi ve denetime tabii tutulması ve şirket içinde adaletin hüküm sürmesi durumunda örgütsel performansın artacağıdır. Stratejik yönetimin kapsamlılığının alt boyutlarının örgütsel performans üzerine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece stratejik kontrolünün etki ettiği görölmektedir. Buradan çıkan sonuç; yazılı bir stratejiye sahip olan ve organize bir şekilde bu stratejideki değişmeleri izleyen ve planlarını revize eden şirketlerin örgütsel performansları artmaktadır.

Kurumsallaşma ile KOBİ'lerin değişime ayak uydurmasının sağlanacağı, aile şirketi olmanın dezavantajlarının ortadan kalkacağı, sistemli bir yapıyı şirketlerin sahip olacağı söylenebilir. Kurumsallaşma, aile şirketi dezavantajlarından olan şirket sahibinin belirlenmesi, aile fertlerine şirket içinde eşit muamele yapılması, uzun dönemli planlar yapılmaması gibi hususları ortadan kaldırarak şirketin rakipleri arasındaki farkı açmasına yardımcı olur.

Aile üyelerinin denetime tabii tutulması ve şirketin bir sonraki kuşağının gerekli eğitimden geçmesi şirket performansına pozitif etkisi vardır. şirket sahibi

şirketin genelini ilgilendiren önemli kararlarda, uzun vadeli planların hazırlanmasında ve büyük çaplı malzeme değişimlerinde son karar merciidir. Üst yönetim stratejik planlarda nihai sorunluluğu üzerine alması gereklidir.

Bu çalışmamızda genel olarak kabul görmüş bu genellemelerin Şanlıurfa ili çevresinde faaliyet gösteren KOBİ'ler açısından ne anlama geldiği konusunda durum tespiti yaparak bazı eğilimler ortaya çıkarılmaya gayret edilmiştir. Çalışmamızda, özellikle bu KOBİ'lerin yapılarından kaynaklanan olumlu ve olumsuz niteliklerin belirlenmesine özen gösterilerek kurumsallaşma düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda işletme yöneticilerinin anketlere vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde '11. İşletmeniz kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahiptir' sorusuna, işletmelerin %65.6 'katılıyorum' ; '12. Şirket ortakları şirket içinde tüm operasyonları her zaman kendisi kontrol eder' sorusuna, işletmelerin %80.4 'katılıyorum' ; '14. İşlerin şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılması yaygındır' sorusuna, işletmelerin %75.4 'katılıyorum' cevaplarını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlar kendi içlerinde çelişki taşımaktadır. Çünkü bir işletme hem kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olup hem de şirket ortaklarının şirket içinde tüm operasyonları her zaman kendisi kontrol etmeleri durumu söz konusudur. Aynı zamanda işlerin şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılmasının yaygın olması da bu işletmelerdeki çelişkiye bir başka sebeptir. Buradan çıkan sonuç Şanlıurfa'da ki söz konusu işletmelerin kurumsallaşma konusunda yeteri kadar bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Aynı zamanda işletmeler de bazı standart ve prosedürlerin oluşmaya başladığını da göstermektedir.

Şanlıurfa'da yapmış olduğumuz araştırmamız sonucunda bu ilde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sürekliliğini ve başarısını sağlamak amacıyla kurumsal bir yapı kazandırılması aşamasında Kurumsallaşma süreci ile ilgili aşağıdaki öneriler getirilebilir.

- İşletmelerin kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaları ve kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamaların, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

- İş ve görev tanımları yapılmalı, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak standartlar, prosedürler oluşturulmalı ve işletmelerin belirli bir sistem ve kurallar çerçevesinde yönetilmesi sağlanmalıdır.

- Şirket içinde yönetsel ve operasyonel yetki ve sorumluluklar belirlenmelidir. Böylece şirket ortaklarının tüm operasyonları her zaman kendilerinin kontrol etme eğilimlerinin önüne geçilir.

- İnsan kaynakları yönetiminde işe alma, ücretlendirme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar hedeflere bağlı olarak gerçekleştirilmeli,

- İşletmelerde, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi sağlanmalı,

- İşletmelerin operasyonel süreçleri ve bilgi sistemleri kendi içinde bütünlük bir şekilde çalışmaları sağlanmalı,

- İşletmelerde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası ve eğitim politikası oluşturulmalıdır.

- Şirketin birimleri arasında iyi bir işbirliği ve iletişim kurulmalıdır.

- İşletmeler, yöneticiler ve bütün çalışanlar tarafından bilinen bir stratejik plan (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) oluşturulmalıdır.

- İşletmelerde, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması oluşturulmalıdır.

- İşletmelerde, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmalıdır.

- İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleştirilmelidir.

- İşletme sektör liderini takip etmeli ve işletme, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip etmelidir.

- İşletmelerde, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmesi lazımdır.

- İşletmelerde disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanmalıdır.

- İşletmelerin farklı bölümlerinde çalışanların aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaları sağlanmalıdır.

- İşletmenin finansman sorumluluğu uzman kişilere verilmelidir.

Şanlıurfa ilindeki KOBİ'lerin kurumsal bir yönetim anlayışını şirketlerinde uygulayabilmek için çaba gösterdikleri ve bunu uygulama aşamasına taşımaya çalıştıkları gözlenmiştir.

EK-1. 1-Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesine Yönelik Anket

KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve ŞANLIURFA’DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ DÜZEYİNDEKİ İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA PROBLEMLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

Sayın İlgili;

Bu çalışmamızın amacı Şanlıurfa KOBİ’lerine yönelik olarak Kurumsallaşma sorunlarının, kurumsallaşmanın önündeki engellerin, kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesine ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine yöneliktir. Ankete vereceğiniz yanıtlar tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı, bilgiler hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecektir.

Bilimsel çalışmaya yapacağınız katkıdan ve ayıracağınız zaman için teşekkür ederim.

Yrd Doç Dr. Ferit KÜÇÜK
H. Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Dalı
İletişim:0 414 3440020 dahili 1149

Nazmi TUTAR
H.Ü. S.B.E. İşletme Anabilim
Yüksek Lisans Öğrencisi
0414 378 11 11-1002/0505 853 02 00

1) YAŞINIZ:

A) 20-25 B) 26-30 C) 31-35 D) 36-40 E) 40 VE ÜZERİ

2).CİNSİYETİNİZ

..... BAYAN ERKEK

3) EĞİTİM DURUMUNUZ

A) İLKÖĞRETİM B) LİSE C) ÜNİVERSİTE D) YÜKSEK LİSANS E) DOKTORA

4) KAÇ YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ:

A) 0-5 YIL B) 6-10 YIL C) 11-15 D) 16-20 E) 20 VE ÜZERİ

5) KURUMUNUZUN HUKUKSAL YAPISI NEDİR ?

A) ANONİM ŞİRKET B) LİMİTED ŞİRKET C) KOLLEKTİF D) ŞAHİS E) DİĞER

6) İŞLETMENİZİN FAALİYET SÜRESİ

A) 1-5 YIL B) 6-10 YIL C) 11-15 D) 16-20 E) 20 VE ÜZERİ

7) YÖNETİCİ OLARAK BULUNDUĞUNUZ GÖREV

A) GENEL MÜDÜR B) İNSAN KAYNAKLARI C) MUHASEBE D) SATIŞ /PAZARLAMA E) DİĞER

8) KURUMUNUZUN ÇALIŞAN SAYISI

A) 1-50 ARASI B) 51-100 C) 101-150 D) 151-200 E) 200 VE ÜSTÜ

9) İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR

A) GIDA B)TEKSTİL C) PETROL ÜRÜNLERİ ve KİMYA SANAYİ D) METAL ve TAŞA DAYALI SANAYİ E) DİĞER

		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
10	Şirketin vizyon ve misyonu yazılıdır.					
11	İşletmeniz kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahiptir.					
12	Şirket ortakları şirket içinde tüm operasyonları her zaman kendisi kontrol eder.					
13	Ailede yaşça diğer bireylerden büyük olan kişiler şirkette de yüksek konumda çalışmaktadır.					
14	İşlerin şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılması yaygındır.					

15	Kurumda, çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptirler.					
16	İşi bir alt kuşağa devretmiş yönetici daha sonra alınan kararlara müdahale edebilir.					
17	İnsan kaynakları yönetiminde işe alma, ücretlendirme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar hedeflere bağlı değil.					
18	İşletmeye yeni alınacak çalışan ve yöneticinin düşünce yapısı, ailenin düşünce yapısıyla aynı olmasına dikkat edilir.					
19	İşletmenin yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara girme gibi kararlarında işte çalışmayan aile üyeleri de söz sahibidir.					
20	Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir.					
21	Aile üyesi olan çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret alırlar.					
22	Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi almayı mevcut bilgi sistemlerinden ziyade kendilerine yakın olan çalışanlardan alır.					
23	Şirketin operasyonel süreçleri ve bilgi sistemleri genellikle kendi içinde bütünleşik bir şekilde çalışmamaktadır.					
		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
24	Şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmezler.					
25	Şirket dahilinde karar alma süreçleri şirket ortaklarının kişisel özelliklerine bağlı olarak hızlı veya yavaştır.					
26	Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.					
27	Şirket içinde yönetsel ve operasyonel yetki ve sorumluluklar genellikle belli değildir.					
28	İşletmede iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli düzenlenmiştir.					
29	Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir.					

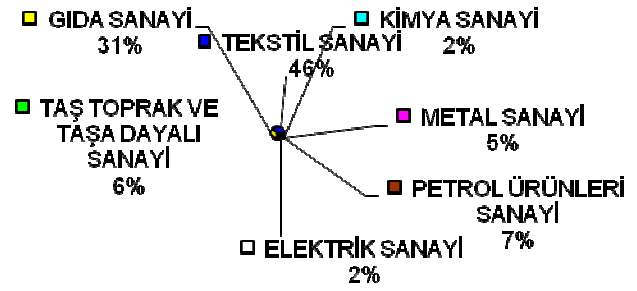
30	Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler.					
31	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası mevcuttur.					
32	Şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkiler.					
33	Şirkette kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluklar yaşanmaktadır, değişime karşı direnç yüksektir.					
34	Şirketin birimleri arasında iyi bir işbirliği ve iletişim vardır.					
35	Şirkette iş değerleri her zaman aile değerlerinin önünde gelir.					
36	İşletmenin belirli bir sistem ve kurallar çerçevesinde yönetiliyor.					
37	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahiptir.					
38	Kurumda, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.					
39	Kurumda, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir.					
40	İşletme yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır.					
41	İşletmede değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir					
42	İşletmede, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.					
43	İşletme, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.					
44	İşletme sektör liderini takip etmeye önem verilir.					
45	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır					
46	Kurumda, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilir.					
47	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikası mevcuttur.					

48	Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır.					
49	Şirketimizde kurumsallaşma sürecine yönelik uygulamalar, planlama aşamasından itibaren tüm çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmektedir.					
50	İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.					
51	İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.					
52	İşletmenin finansman sorumluluğu uzman kişilere verilmiştir.					

EK-2:ŞANLIURFA İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİ SEKTÖREL DAĞILIMI

Grafik 2'den ve il imalat sanayisinin sektörlere göre yapılan dağılımından anlaşılacağı gibi İl İmalat Sanayi genel olarak "tarıma dayalı sanayi" karakterini taşımakta olup Tekstil ve Gıda sektörünün toplam imalat sanayi içerisindeki payının % 86 dolayında olması da bunu açıkça göstermektedir. Diğer Sektörlerin imalat sanayi içerisindeki payı ise ancak % 14 dolayındadır.

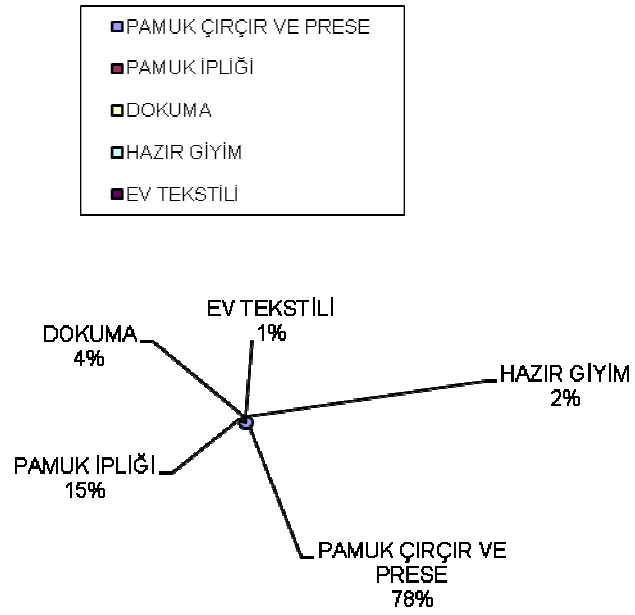
GIDA SANAYİ
TEKSTİL SANAYİ
KİMYA SANAYİ
PETROL ÜRÜNLERİ
SANAYİ
METAL SANAYİ
ELEKTRİK SANAYİ



Grafik.2 : İl İmalat Sanayi

EK-3:ŞANLIURFA'DA TEKSTİL SANAYİ

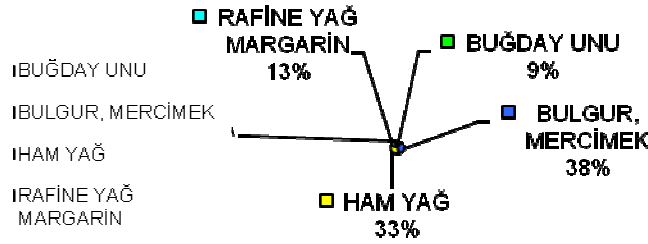
İmalat Sanayi içindeki payı % 53'tür. Mevcut Tekstil Sanayinin % 83'ünü Pamuk Çirçir ve Prese Fabrikaları, % 20'sini Pamuk İpliği, % 10'ini Hazır Giyim, % 5'ini Pamuklu Dokuma ve Ev Tekstili oluşturmaktadır. Kuruluşu son yıllara tekabül eden özellikle iplik fabrikalarının makine, ekipman ve sabit kıymet olarak yeni ve modern işletmeler olmaları sebebiyle tekstil sektörü yeterli alt yapıya sahip



İL TEKSTİL SANAYİNİN ALT GRUPLARA GÖRE DAĞILIMI

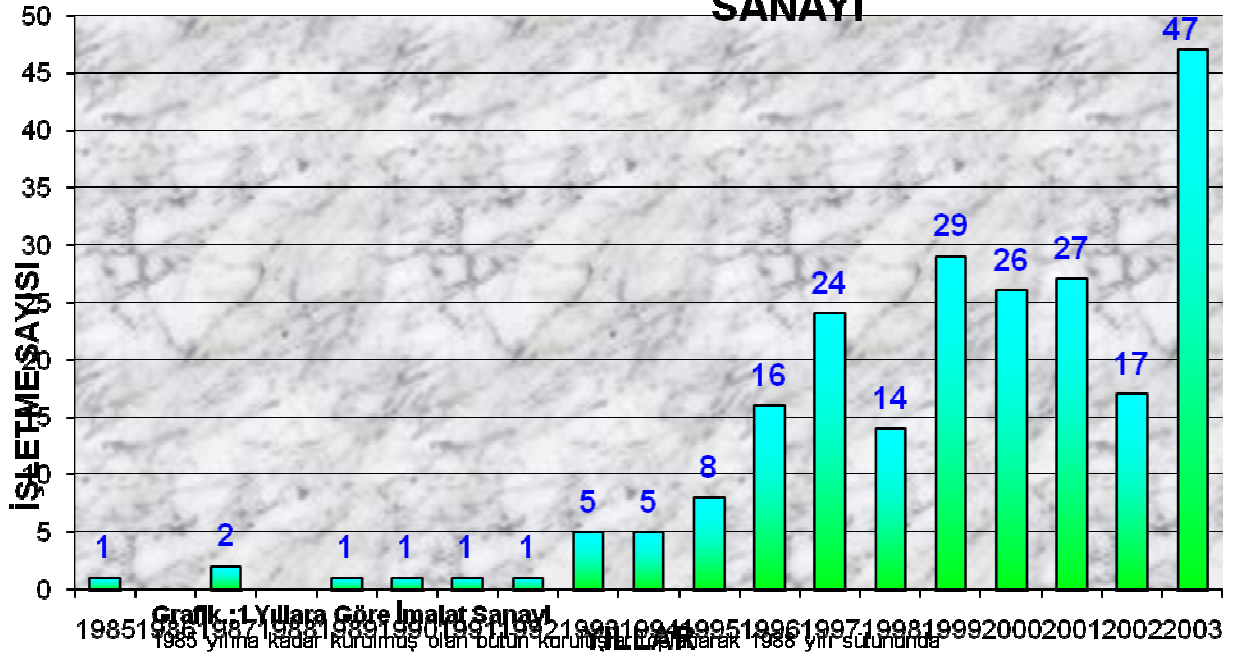
EK-4:ŞANLIURFA'DA GIDA SANAYİ

İmalat Sanayi içindeki payı % 33'tür. Mevcut Gıda Sanayinin % 33'ünü Bulgur, Mercimek % 35'ünü Pamuk Ham Yağı, %8'ini Buğday Unu ve % 24'ünü ise Diğer Gıda Sanayi oluşturmaktadır. Mevcut bulgur fabrikalarında eleme, yıkama, kırma, parlatma ve tasnif gibi aşamaların hepsinde çok modern teknolojiler kullanılmakla birlikte bulgur kurutma yöntemi olarak açık sahalarda, sergiler yapılarak, güneş enerjisinden faydalanma yoluyla kurutma tercih (kule kurutma sisteminin henüz az sayıda olması) edildiğinden bulgur imalat sanayisi ancak mevsimlik olarak çalışabilmektedir. Buğday Unu imalatı teknolojik olarak yeterli motor ve ekipman gücüne sahiptir.

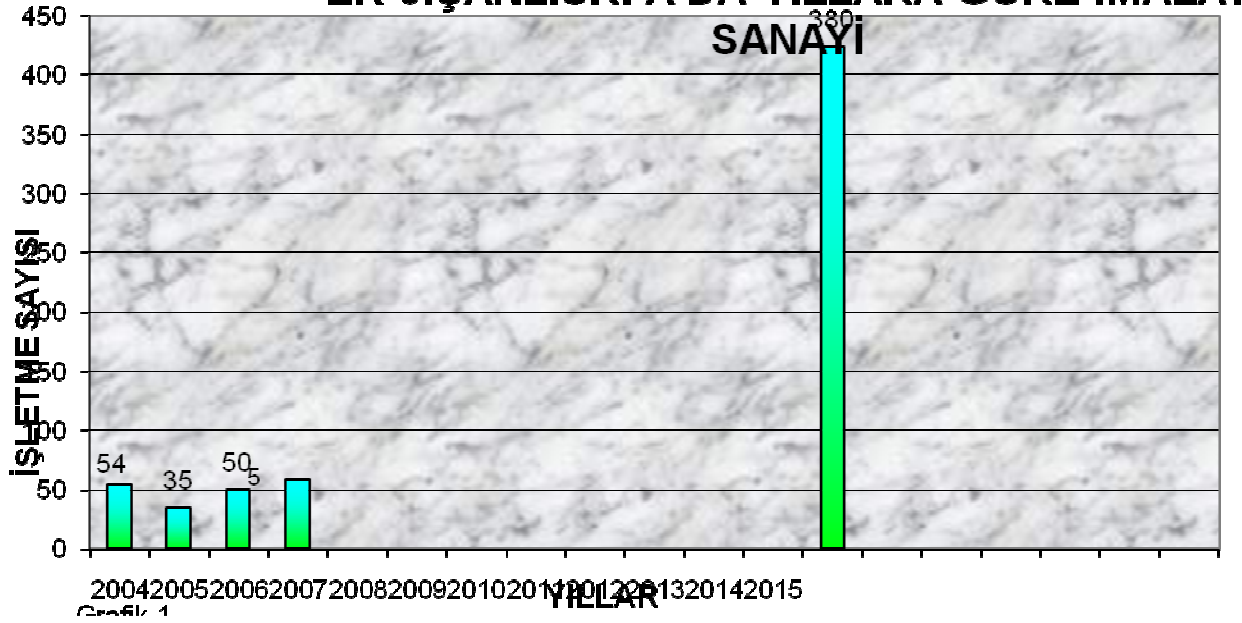


Gıda Sanayinin Alt Gruplara Göre Dağılımı

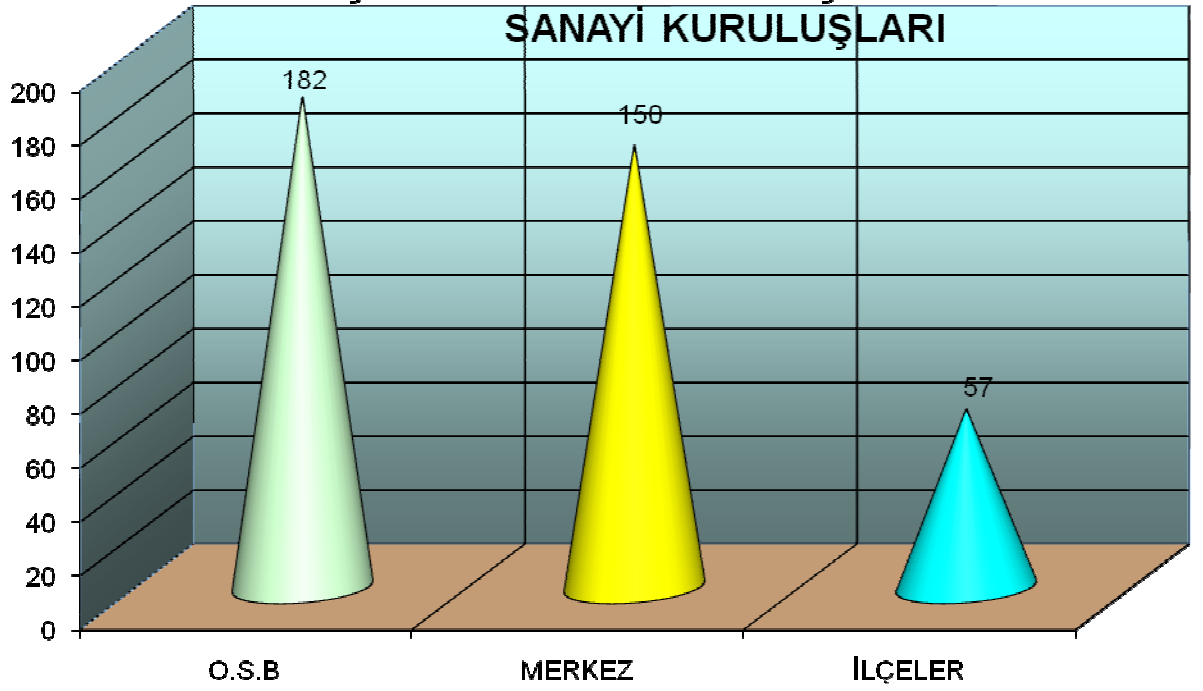
EK-5:ŞANLIURFA'DA YILLARA GÖRE İMALAT SANAYİ



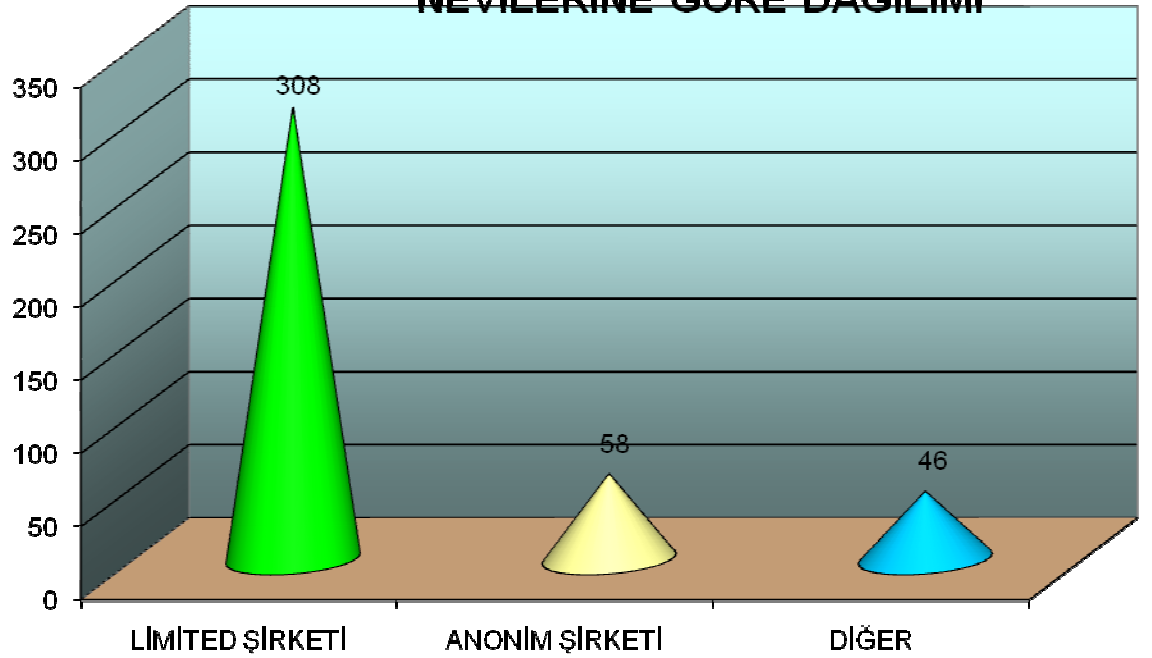
EK-6:ŞANLIURFA'DA YILLARA GÖRE İMALAT SANAYİ



EK-7:ŞANLIURFA'DA KURULUŞ YERLERİNE GÖRE SANAYİ KURULUŞLARI



EK-8:ŞANLIURFA'DA SANAYİ KURULUŞLARININ NEVİLERİNE GÖRE DAĞILIMI



EK-9: Yıllara Göre Kurulan Sanayi Kuruluşları

İl İmalat Sanayi	
GIDA SANAYİ	132
TEKSTİL SANAYİ	187
KİMYA SANAYİ	8
PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ	29
METAL SANAYİ	19
ELEKTRİK SANAYİ	10
TAŞ TOPRAK VE TAŞA DAYALI SANAYİ	27
	412

Yıllara Göre Kurulan Sanayi			
1968	1	2016	
1976		2017	
1979	1	2018	
1985	1	2019	
1986		2020	
1987	2	2021	
1988		2022	
1989	1	2023	
1990	1	2024	
1991	1	2025	
1992	1	2026	
1993	5	2027	
1994	5	2028	
1995	8	2029	
1996	16	2030	
1997	24	2031	
1998	14	2032	
1999	29	2033	
2000	26	2034	
2001	27	2035	
2002	17	2036	
2003	47	2037	
2004	54	2038	
2005	35	2039	
2006	50	2040	
2007	58	2041	
2008		2042	
2009		2043	
2010		2044	
2011		2045	
2012		2046	
2013		2047	
2014		2048	
2015		2049	
	424	2050	
		2051	
		2052	
		2053	

EK-10:Şanlıurfa'da KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı

Tekstil Sanayi	
PAMUK ÇIRÇIR VE PRESE	139
PAMUK İPLİĞİ	27
DOKUMA	7
HAZIR GIYİM	3
EV TEKSTİLİ	1
LİNTER PAMUĞU	10
	187

Gıda Sanayi	
BUĞDAY UNU	7
BULGUR, MERCİMEK	28
HAM YAĞ	25
RAFİNE YAĞ MARGARİN	10
MUHTELİF GIDA SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ	5
HAYVAN VE HAYVAN YEMİ	8
HAZIR YEMEK	4
URFA BİBERİ	10
UNLU MAMÜLLER	5
GAZLI MEŞRUBAT	10
MISIR KURUTMA	4
ANTEP FISTIĞI	12
	132

Kuruluş Yerlerine Göre Sanayi Kuruluşları	
O.S.B	182
MERKEZ	164
İLÇELER	66
	412

Sanayi Kuruluşlarının Nevilerine Göre Dağılımı	
LİMİTED ŞİRKETİ	308
ANONİM ŞİRKETİ	58
DİĞER	46
	412

KAYNAKÇA

AÇAN, Bora, *Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve Kobiler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

AKDOĞAN, Asuman : “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 16, s.31–49,2000.

AKGEMCİ, Çelik ve Tahir Akgemci, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler*, Nobel Yayın ve Dağıtım, Konya,1998.

AKDEMİR, Ali. “*Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları*”. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fak. Dergisi, Cilt:VIII, Sayı:1-2,1990. 215-227.

AKGEMİCİ, Tahir ‘*KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*’, KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), Ankara,2001.

ARNDT, MARGARETE and BARBARA BIGELOW , “Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals’ Use of Impression Management”, *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494- 522, 2000.

ATAMAN, G., “İşletme Yönetimi”, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

AYDEMİR, B.; SEYMEN, O. A.; TAŞÇI, A.D.A., “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 604-615, 2004.

BAGRIAÇIK, Atilla, *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de)*, Dünya Yayınları, İstanbul, 1989.

BAUMBACK, Clifford M. ve K. LAWYER, *How To Organize and Operate a Small Business*, Prentice Hall International, Inc., London, 1979.

BIÇAKÇI, U., “*Türkiye’de Kurumlaşmak mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek mi?*”, Yöntem Müşavirlik Ltd.Şti., İstanbul,1990.

BİLGİN,Naciye, Atılım Üniversitesi/SBE, ‘*Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri Ankara KOBİ Örneği*’, 2007.

BOONS, FRANK and LARS STRANNEGARD , “Organizations Coping with Their Natural Environment”, *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17,2000.

BOYNTON, ANDREW C. and BART VICTOR , “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, *California Management Review*, 34(1), 53-66, 1991.

BOZKURT, R., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-11”, Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2005, s.14-15.

BULLER, PAUL F. and GLENN M. McEVOY, “Determinants of the Institutionalization of Planned Organizational Change”, *Group & Organization Studies*, 4(1),1989, 33-50.

BURGESS,T., K.Gules, M.Tekin, *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, 1998.

BURNS, LAWTON R. ve DOUGLAS R. WHOLEY , “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks”, *Academy of Management Journal*, 36(1),1993, 106-138.

CHUA, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. Succession and nonsuccession concern of family and agency relationship. *Family Business Review*, 16,(2),2003, 89- 107.

ÇARIKÇI, H., Murat O., Songül S. “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri , Göller Bölgesi İşletmelerine Yönelik Bir Arastırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi ,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, Isparta,2002.

ÇETİN, Canan,*Yeniden Yapılanma, Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul,1996.

DAFT, Richard L., *Management. Fifth Edition*, USA: Harcourt College Publishers,2000.

DEEPHOUSE, DAVID L. , “Does Isomorphism Legitimate?”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039,1996.

DİNÇER, Ömer ve H. SENCAN, *Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi*, Müsiad Arastırma Raporları, s: 1, İstanbul,1995.

DİNÇER, Ömer : *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.

DİNÇER, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998.

DOĞAN, Selen : “İşletmelerde Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 13, 1998, s.143–167.

EKİN, Nusret, *Küçük İş yerlerinde Endüstri İlişkileri*, Kamu-İs Yayınları, Ankara,1993.

EGE, Ayşe ve Ufuk Acar, *Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, KOSGEB Yayınları, Ankara,1993.

EKİNCİ, Mehmet Behzat, *Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişim ve Finansal Sorunları*, ASKON Yayınları No: 5, İstanbul. “Hayat Boyu Eğitim ve İstihdam İlişkisi, Eğitimin İşgücüne Etkisi ve Türkiye’de Durum”, www.akademiktisat.net, 2003.

EKİNCİ, Mehmet Behzat. Türkiye’de KOBİ’lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları. İstanbul: Akson Araştırma Raporları, 2003.

EREL, Derya, “Yeni Kurumsalcı Yaklaşım, Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE Dergisi*, cilt:2, sayı:5, 88-107,2002.

ERKAN, Mehmet, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler”, *Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*,1990, s.25.

ERTAŞ, Aysel “Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma.”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., İşletme Fakültesi, 1996.

European Commission (2005) *The new definition of SMEs*, IPR Hepdesk.

European Commission, Commission Recommendation of 6 May 2003... , Article: 1, L 124/38.

European Commission, The New SME Definition – User Guide and Model Declaration, Enterpriseand Industry Publications,2005, s.5.

EUROPEAN COMMISSION: *Key Data On Education in Europe*, Eurydice/Eurostat, Luxembourg. *BEST Procedure Project Mini Companies In Secondary Education:The European Agenda For Entrepreneurship*.2005.

ERGÜN, İsmet, ‘Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı Üzerine’ ASO Dergisi, Sayı:92, Yıl:12,1988, s:20-22

GENÇ, Nurullah, KARCIOĞLU, Fatih. “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama-“, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul, 17-

18 Nisan 2004.

GÖK, Mehmet , *İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler*, Roma Yayınları, Ankara,2004.

GÜCELİOĞLU, Ömer, *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri*, TES-AR Yayınları, Ankara,1994.

GÜROL, Yonca : *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

GREENING, D. W. and Gray, B., “Testing a model of organizational response to social and political issues”, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 497-98,1994.

HAUNSCHILD, PAMELA R. , “Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity”, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 564-592,1993.

HOFFMAN, ANDREW J., “Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry”, *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371,1999.

HOLM, PETTER, “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries”, *Administrative Science Quarterly*, 40(3),1995, 398-422.

JUDGE, David : “Legislative Institutionalization: A Bent Analytical Arrow?”, *Government And Opposition*, Volume 38, Issue 4, Oct 2003, pp.497–516.

KARATAS, Süleyman, *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul,1991.

KARGÜL, Doğan : *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri*, İstanbul, İTO Yayınları, 1997.

KARPUZOĞLU, E., “*Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*”, *Öneri*, C,4.,S.15, Ocak 2001, s.115-124.

KARPUZOĞLU, E., “*Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*”, 2. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul,2002.

KASPER, W., Streit, M.E. (1998). *Institutional Economics, Social Order and Policy*. The Locke Institute, Cheltenham; Edward Elgar. (Çeviren: Açıkgöz, B.) <http://www.canaktan.org/ekonomi/kurumsaliktisat/makaleler/kasperstreit.htm> (Erişim tarihi: 17.12.2008).

KENDİRLİ, Selçuk. “KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri”. Hazine Dergisi, S.14, Ocak- Nisan 2002. 69-101.

KILKIŞ, Yıldırım, ‘Küçük Sanayici, Küçük Tacir ve Esnaf Kredi Sorunları’ II.Türkiye İktisat Kongresi Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri,DPT, Yayın no:1973, Ankara,1981.

KIRAN,Cihan. Dokuz Eylül Üniversitesi/ SBE, ‘Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’ deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma’,2007.

KIRIM, Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2003, s. 4.

KIRIM, A., “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Şirket Kültürü Dizisi:293, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul,2001, s.3.

KIMBERLY, JOHN R., “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, *The Academy of Management Journal*, 22(3),1979, 437-457.

KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007– 2013)*, 2006.

KOCABAŞ, F.; BAYTEKİN, P. E., “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 s:424-430.

KOÇ,V., *Teklif Dergisi*, Sayı:4 Nisan 1990, İstanbul.

KOÇEL, T., 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniv. , İ.İ.B.F., Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 17-18 Nisan 2004, s.IX.

KURBAN, Zuhale. “Girişimcilik, Küçük İşletmeler, İşlevsel alanlarla İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi). 1994.

KUTUN, M., “Kurumsallaşma”, Araştırma Ödevi s.7, Mersin Üniversitesi,2003.

LEANDER, Anna: “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Problemleri Açısından Devlet Yardımları”, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları, İstanbul Sanayi Odası, 17 Mayıs 1991 Uluslararası Sempozyum, Yayın No: 1991/5, s. 193.

MARCH, James G. “Continuity and Change in Theories of Organizational Action.”, *Administrative Science Quarterly*, (June 1996), 278-279.

MCNALLY, REGINA , “The Institutionalization of Relationship Marketing”, *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13(Winter), 179-184, 2002.

MEYER, John W. and Rowan, Brian. “Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony.”, *American Journal of Sociology*, Vol.83, Num.2. 340-341.

MILNE, MARKUS J. and DENNIS M. PATTEN, “Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 372-397,2002.

MORGAN, ROBERT M. and SHELBY D. HUNT , “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38,1994.

MUCUK, İsmet (1998) *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul,1998.
MUCUK, İsmet. *Modern İşletmecilik*. 13. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, 2.baskı, Ankara,1994,s.402.

MÜFTÜOĞLU, M.Tamer, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOBİ’ler*. Turhan Kitabevi Basım Yayın, Ankara 2002

NORTH, Douglass C. *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*, Çev.Gül Çağalı Güven, 1.Basım, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2002,s.10

NORTH, D.C. (1990). *An Introduction Institutions and Institutional Change. Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Pres.(Çeviren:Açıkgöz,<http://www.canaktan.org/ekonomi/kurumsal-iktisat/makaleler/kurumsalnorth.htm> (Erişim tarihi: 12.11.06).

OKTAV, Mete; Alican Kavas; Mustafa Tanyeri ve Günal Öce, *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayını, Ankara,1990

OLALI, Hasan ve Diğerleri. *Türkiye’de KOBİ’ler ve Uygulanan Ekonomik, Mali ve Sosyal Politikaların KOBİ’ler Açısından Değerlendirilmesi*. İzmir: 1993.

OLALI, Hasan; Muammer Doğan ve Üzeyme Doğan, ‘Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Uygulanan Ekonomik, Mali ve Sosyal Politikaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri’ *IZSIAD Yayını*, İzmir,1993

ÖZCAN, M. O., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Web Tabanlı ERP Uygulamaları.” *Balıkesir Üniv. Endüstri Müh. Y.L. Tezi*, 2006.

ÖZKARA, Belkıs (2000). “Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu”,

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Temmuz, 1-17.

ÖZKAYA, Sibel : Kurumsallaşma Ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri,2004 www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/ozelsayiekim/sibel.htm-27.12.2008.

ÖZUYSAL, Hacı Devrim, ‘Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006

PARKHE, A.,“*Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances*”, Journal of International Management, 9(2003),p.305-316.

PAZARCIK, O.,“*Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi*”,Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 s:33-42.

REID, Gavin V. ,“Analysing The Small Business Enterprise”, *Small Business Enterprise: An Economic Analysis*, Routledge, London,1993

ROMANO, C.A., Tanewski G.A., Smyrnios, K.X., (2000), Capital Structure Decision Making: A Model for Family. Journal of Business Venturing, Vol: 16,2000,p.285–310.

RUEKERT, ROBERT W., ORVILLE C. WALKER, JR. and KENNETH J. ROERING (1985), “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.

SAĞLAM, N., “*Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma*”, Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.

SARGUT, A. Selami. Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

SARIASLAN, Halil, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları, Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayınları, Ankara. 1996
Türkiye Ekonomisi'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB Yayınları, Ankara,1994

SAVAŞIR, Rebi, Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları, Kamu İş Sen. Ankara,1999.

SCOTT, W. RICHARD, “The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511,1987.

SELZNİCK, Philip. “Institutionalism “Old” and “New”.”, *Administrative Science Quarterly*, June 1996, 271.

SEYMEN, A.,O., AYDEMİR, B.; TAŞÇI,A., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama” , Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 s:604-617.

TETİK, N., Uluyol, O., Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Malatya Sanayi İşletmeleri Uygulamaları, İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, Ankara,2005

TOSYÖV, *KOBİ'ler ve Gümrük Birliği*, Aylık Yuvarlak Masa Toplantısı; 4, Ankara,1994

TOSKAY, Ertan: “AET Ülkelerinde Küçük ve Orta Sanayi Teşebbüsleri İle İlgili Gelişmeler”, Küçük ve Orta Sanayi Teşebbüslerinin Geliştirilmesi Semineri, (Ankara: MPM Yayını No:120, 1973), 235.

TÜRK, Ugur. Sakarya Üniversitesi/SBE, ‘*KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi-Sakarya 1. Ve 2. OSB Uygulaması*’, 2007.

TÜRKOĞLU, Musa, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.7.,2002*

ULUKAN, Cemil. “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul, 17-18 Nisan 2004 (ss.212-222).

ULUKAN, Cemil : “Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları”, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 20, Haziran 2005,s.88–96.

ULUDAG, İlhan ve Vildan Serin. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 1994

UĞUR, Adem , İşletme *Ekonomisi*, İTÜ Sakarya Müh. Fak, Sakarya,1988

URAL, A., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu”, 1. Basım, Sistem Yayıncılık Yönetim Dizisi, 2004

US,A.T.,(2004).“AileŞirketlerindeYönetim”,www.kalder.org.tr/previewcontent.asp?contID0regID=2,zt:24/10/2008.

ÜNER, Nurel. “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, cilt:6, sayı:2, 1991.1-29.

WARREN, RICHARD C., “The Evolution of Business Legitimacy”,
European Business Review, 15(3), 153-163,2003.

YILMAZ, Beytullah. “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi*”. *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl:9, Sayı: 30, Ocak 2004. 141-180.

YILMAZ, Figen. “*Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*”.
<http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-trİkobiler2009.pdf>. (01.02.2009).

Hayrettin YÜCEL: *Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin Rolü*, (Ankara: İGEME, 2000), s. 4 ; Canan ÇETİN: *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, (İstanbul Der Yayınları, 1996), 35.

YILMAZ, Yavuz, ‘*İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi*’,
Gebze İleri teknoloji Enstitüsü,2007

ÖZET

Çalışmamızda, dünyada kurulan şirketlerin büyük bir yüzdesini oluşturan ve Türkiye'deki aile işletmelerinin kayıtlı şirketler içindeki oranının yüksek düzeyinde olması, KOBİ'lerin çoğunluğunun bu sınıflandırma içerisinde olması gerçeği bu işletmelerin ülke ekonomisindeki önemini büyük ölçüde gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla kuruldukları ülkelerin büyümesinde önemli bir rol oynayan KOBİ'lerin, diğer şirketler ile aralarındaki farklar, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar, gelişme ve büyüme göstererek daha uzun bir yaşam eğrisine sahip olmaları için neler yapılması gerektiği konuları incelenerek kurumsallaşmanın KOBİ'lere neler kazandıracağını tespit etmek amaçlanmıştır.

KOBİ'ler bir ekonomide rekabet ortamının gelişmesi ve ekonomik hayatın sağlıklı olarak işleyebilmesi için olmazsa olmaz kurumlardır. Yoğun rekabet ortamında firma varlığının sürdürülmesi ve olumlu firma imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesi ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli araçlardan birinin kurumsallaşma olduğu da gerçektir. Bir ekonomiye kazandırmış oldukları dinamizm ile o ekonominin canlılığının barometresi olan KOBİ'ler açısından kurumsallaşmanın son derece önemli bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Bu düşüncelerle, Şanlıurfa ili sınırlarında kurulu olan KOBİ'lerin kurumsallaşma durumunu değerlendirmeye çalışıldı. Araştırmamızda örneklemimizi oluşturan firmalar Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan şirketler arasından seçilmiştir. Bu noktadan hareketle araştırmamızda Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi, kurumsallaşma sorunlarını, kurumsallaşma konusundaki tutumlarının ve düşüncelerinin belirlenmiş ve kurumlaşma sayesinde daha sistemli ve daha az sorunla karşı karşılaşacakları bir yapıya kavuşacakları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler), Kurumsallaşma.

SUMMARY

In our study, since the fact that SMEs constitute a significant proportion of companies established all over the world and family owned entities in Turkey have a higher ratio among registered companies and the majority of SMEs stays within this classification, reveals the importance of such entities in the national economy, it is aimed to determine what the institutionalisation will bring in SMSs through examining the differences between SMEs, which are playing an important role in the growth of countries where they are established, and other companies, advantages and disadvantages they have, and what should be done for such entities to have a longer life curve by means of showing development and growth.

SMEs are prerequisite establishments for the development of competition environment in an economy and for the operation of economic life in the healthy manner. Moreover, it is certain that one of the most important means to maintain company existence in a dense competition environment and to have a constructive company image, to expand market share increasingly and to satisfy consumers' demand and needs is institutionalisation. It can be said that the institutionalisation, the barometer of economic buoyancy with things it brings in an economy, has a significant qualification for SMEs. Based on these opinions, it was tried to assess corporate status of SMEs established within the boundaries of Sanliurfa City. In our study, companies, constituting our exemplification, were selected among those companies registered in Sanliurfa Chamber of Commerce and Industry. From this viewpoint, the subjects of institutionalisation levels of SMEs acting in Sanliurfa, institutionalisation issues, their approach to this subject and their opinions were determined and accordingly it can be said that they will react to a structure, enabling them to be more systematic and have lesser problems, through institutionalisation.

Key Words: SME (Small and Medium Scaled Enterprises), Institutionalisation.