



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

**KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ: BATMAN ÖRNEĞİ**

**İdris DİREK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARHAN**

**2019**

**Batman**

## TEZ ONAY SAYFASI



T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARHAN danışmanlığında İdris DİREK tarafından hazırlanan "KOBİ'lerin Kurumsallaşma Düzeyi: Batman Örneği" adlı tez çalışması 22/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

#### Jüri Üyeleri

##### Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARHAN

##### Üye

Dr. Öğr. Üyesi Onur OĞUZ

##### Üye

Dr. Öğr. Üyesi Semih AKTUĞ

#### İmza

  
.....  
  
.....  
  
.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

  
Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ  
Enstitü Müdürü

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış/akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

## **DECLARATION PAGE**

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

İmza  
İdris DİREK

**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ: BATMAN ÖRNEĞİ**

**İdris DİREK**

**BATMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARHAN**

**Yıl: 2019, 77 Sayfa**

**Danışmanın: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARHAN**

**Üyenin: Dr. Öğr.Üyesi Onur OĞUZ**

**Üyenin: Dr. Öğr.Üyesi Semih Serkant AKTUĞ**

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) hem dünya ekonomisinde hemde ülke ekonomisinde çok önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin çevreyle uyumlu olması, yenilikleri takip etmesi, faaliyetlerinin belli standartlara ve düzene oturarak kalıcı olması için yani KOBİ'lerin daha sistemli hale gelmesi için kurumsallaşma kavramı oldukça önem arz etmektedir. Yaptığımız bu çalışmada Batman ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda 232 KOBİ'ye anket uygulanmış ve ankette elde edilen verilere göre istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre ve uygulanan analizler sonucunda KOBİ'lerin kurumsallaşma konusunda ciddi sorunlarının olduğu ve KOBİ'lerin çoğunlunun kurumsal bir yapıdan çok uzak olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Kurumsallaşma

**ABSTRACT**

**MASTER OF SCIENCE THESIS**

**INSTITUTIONALIZATION LEVEL IN SMEs: BATMAN**

**İdris DİREK**

**THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE OF BATMAN UNIVERSITY  
THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN**

**Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARHAN**

**Year: 2019, Page**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Gökhan KARHAN**

**Member: Asst. Prof. Dr. Onur OĞUZ**

**Member: Asst. Prof. Dr Semih Serkant AKTUĞ**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have an important place both in the world economy and in the country's economy. The concept of institutionalization is very important for SMEs to be compatible with the environment, to follow the innovations, to ensure that their activities are permanent with certain standards and order, that is to make them more systematic. In this study, the institutionalization level of SMEs operating in Batman province is emphasized. In this context, 232 SMEs were surveyed and statistical analyzes were performed according to the data obtained from the survey. According to the data obtained and as a result of the analyzes applied, it is understood that SMEs have serious problems in terms of institutionalization and most of the SMEs are far from an institutional structure.

**Keywords:** SME, Institutionalization

## ÖNSÖZ

KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) ülkemizde kayıtlı bir şekilde bulunan işletmeler arasında çok yüksek bir orana sahiptirler. Yani KOBİ'ler ülkemizin ekonomisi için çok büyük bir önem arz etmektedir. KOBİ'ler hızla değişen ekonomik rekabet ve şartlara geleneksel yönetim tarzıyla sürdürmeleri nedeniyle yönetim anlamında birçok sorunla karşılaşmakta, etkin bir şekilde büyümemekte ve genellikle faaliyet ömürleri çok kısa olabilmektedir.

KOBİ'ler yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirmeleri ve etkin bir şekilde büyüyebilmeleri için yeni plan ve stratejiler geliştirmeliler. Bunun yolu da kurumsallaşmada geçer. Kurumsallaşan KOBİ'ler daha verimli ve etkin bir hale gelirler. Ortaya konulan plan ve stratejiler KOBİ'leri büyümelerini ve kalıcı hale gelmelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı Batman'daki KOBİ'lerin kurumsallaşma seviyelerini tespit etmek, verilerle ortaya çıkarmak ve sonuç kısmında öneriler ortaya koyarak bu konuyla ilgili KOBİ'lerimize ve ilgililere katkı sağlamaktır.

Bu tezin konusunun ortaya çıkmasından, hazırlamasından, araştırmaya sırasında desteklerini esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr.Üyesi Gökhan KARHAN ayrıca bu tezin yazım aşamasında bana verdiği katkılardan dolayı Dr. Öğr.Üyesi Mücahit ÇAYIN hocama ve her zaman yanımda olan aileme çok teşekkür ediyorum.

İdris DİREK  
BATMAN-2019

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
TABLOLAR LİSTESİ .....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ .....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I.....	2
<b>KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE</b>	
<b>SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>2</b>
1.1.Kurumsallaşma kavramı .....	2
1.2.Kurumsallaşmanın Amaçları .....	4
1.2.1.Meşrulaşma .....	4
1.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma.....	5
1.2.3.Denge Kazanma .....	6
1.2.4. İşletme Kaynaklarını Artırma .....	6
1.2.5. Uygunluk.....	6
1.3. Kurumsallaşma Yarar ve Zararları .....	7
1.3.1.Kurumsallaşmanın Yararları .....	7
1.3.2. Kurumsallaşmanın Olumsuzlukları yani Dezavantajları.....	7
1.4.Kurumsallaşma Teorileri .....	8
1.4.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı.....	8
1.4.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı .....	9
1.4.3. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı .....	9
1.4.4.Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı.....	10
1.4.5. Di Maggio ve Powell'in Kurumsallık Yaklaşımı .....	11
1.4.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı .....	12
1.5.Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri .....	13
1.5.1.Formalleşme .....	13
1.5.2. Profesyonelleşme .....	13

1.5.3.Tutarlılık.....	14
1.5.4. Özerklik.....	15
1.5.5. Şeffaflık.....	15
1.5.6.Sadelik .....	16
1.6.Türkiye’deki Kurumsallaşma Anlayışı.....	16
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>19</b>
<b>KAVRAM VE İÇERİK AÇISINDA KOBİ’LER.....</b>	<b>19</b>
2.1.KOBİ’lerin Tarihsel Gelişimi.....	19
2.2.Ülkemizde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi .....	20
2.3. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması .....	23
2.3.1. Dünyada Bazı Ülkelerde Yapılan KOBİ Tanımları .....	24
2.3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri’nde KOBİ Tanımı .....	24
2.3.1.2. Japonya’da KOBİ’lerin Tanımı.....	25
2.3.1.3.Güney Kore’de KOBİ Tanımı .....	26
2.3.1.4.Çin Halk cumhuriyeti’nde KOBİ’lerin Tanımı .....	27
2.3.1.5. Avrupa Birliği’nde KOBİ tanımları.....	27
2.3.2. Türkiye’de KOBİ tanımı.....	31
2.3.3. KOBİ’lerin tanımlanmasında kullanılan kriterler .....	34
2.3.3.1. KOBİ’lerin Nitel Kriterler .....	34
2.3.3.2. KOBİ’lerin Nicel Kriterler .....	34
2.4. KOBİ’lerin Özellikleri.....	35
2.5. KOBİ’lerin Avantajları ve Dezavantajları.....	36
2.5.1. KOBİ’lerin avantajları.....	36
2.5.2.KOBİ’lerin dezavantajları .....	37
2.6. Ekonomilerde KOBİ’lerin Yeri ve Önemi: .....	39
2.7. KOBİ’lerin Karşılaştıkları Sorunlar .....	42
2.7.1. Yönetim İle İlgili Sorunlar .....	42
2.7.2. Finansmanla İlgili Sorunlar .....	43
2.7.3. Pazarlamayla İlgili Sorunlar .....	44
2.7.4. Üretimle İlgili Sorunlar.....	46
2.7.5. İhracat İle İlgili Sorunlar Sorunları .....	47
2.7.6. AR-GE Sorunu .....	48
2.7.7.Bürokratik Ve Yasal Sorunlar .....	49
2.8. KOBİ’lerde Kurumsallaşma.....	50
2.9. KOBİ’lerde Kurumsallaşma Süreci.....	51



2.9.1. Kanunen tanınma .....	51
2.9.2. Varlığın sürekliliği .....	52
2.9.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu.....	52
2.9.4. Kurumsal kimlik kazanma .....	53
2.10. KOBİ'lerde Kurumsallaşma Fonksiyonları.....	54
2.10.1. Planlama fonksiyonu .....	54
2.10.2. Örgütlenme fonksiyonu.....	55
2.10.3. Yürütme koordinasyon fonksiyonları .....	57
2.10.4. Denetim fonksiyonu .....	58
2.11. KOBİ'lerde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller .....	59
2.11.1. Amaç-misyon-vizyonun belirgin olmaması veya benimsenmemesi.....	59
2.11.2. Örgüt kültürünün organizasyonda tam olarak oluşmaması.....	60
2.11.3. Yenilikler veya inovasyon konusunda etkin olamama .....	62
2.12. Türkiye'de KOBİ'lere Sağlanan Teşvikler ve Destek Sağlayan Kuruluşlar .....	63
2.12.1. Türkiye'de KOBİ'lere Sağlanan Teşvikler .....	63
2.12.1.1. Yatırım Teşvikleri .....	63
2.12.1.2. İhracat Teşvikleri .....	64
2.12.1.3. Diğer Teşvikler .....	64
2.12.2. KOBİ'leri Destekleyen Bazı Kurum Ve Kuruluşlar .....	65
2.12.2.1. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) .....	65
2.12.2.2. T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı .....	67
2.12.2.3. Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK).....	68
2.12.2.4. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME) .....	68
2.12.2.5. Kalkınma Ajansları .....	69
2.12.2.6. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı.....	69
2.12.2.7. Başlıca Destek Veren Diğer Kuruluşlar .....	70
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>71</b>
<b>BATMAN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN</b>	
<b>KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA.....</b>	<b>71</b>
3.1. Araştırmanın Metot ve Yöntemi.....	71
3.1.1. Araştırmanın Tanımlanma .....	71
3.1.2. Araştırmanın Amacı .....	71

3.1.3. Araştırmanın Modeli.....	72
3.1.4. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	72
3.1.5.Araştırmanın Veri Toplama Ve Analiz Yöntemi .....	72
3.2. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	73
3.2.1.Araştırma İle İlgili Frekans Dağılımı Ve Değerlendirilmesi.....	73
3.2.1.1. Katılımcılara Ait Bilgiler .....	73
3.2.1.2.KOBİ'lere Ait Bilgiler .....	76
3.2.1.3. KOBİ'ler de Kurumsallaşma İlgili Frekans Analizi.....	80
3.2.2. T-Testi Sonuçları .....	96
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>110</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları.....11



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. ABD’de KOBİ Tanımı Kriterleri .....	25
Tablo 2.2. Japonya’ya göre KOBİ’lerin Tanımı .....	25
Tablo 2.3. Güney Kore’de KOBİ Tanımı.....	26
Tablo 2.4. Çin’de KOBİ Tanımı.....	27
Tablo 2.5. AB KOBİ Tanımı.....	28
Tablo 2.6. İngiltere’de KOBİ Tanımı.....	28
Tablo 2.7. Almanya’da KOBİ Tanımlaması .....	29
Tablo 2.8. Dünya’da Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları.....	30
Tablo 2.9. KOSGEB göre 2005 yılında yapılan KOBİ tanımı.....	31
Tablo 2.10. Resmî Gazete "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması .....	33
Tablo 2.11. Özel ihtisas Komisyonunun KOBİ Tanımı.....	33
Tablo 2.12. Türkiye’deki Kuruluşların Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları.....	33
Tablo 2.13. KOBİ’lerin avantajları ve dezavantajlarının karşılaştırılması.....	38
Tablo 2.14. İşletmelerin Sektörel Dağılımı .....	41
Tablo 2. 15 İmalat Sanayindeki İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı.....	41
Tablo 2.16. Türkiye'deki Kalkınma Ajansları .....	69
Tablo 3.1. Anket soru “KOBİ’nin amaç, vizyon ve misyonu yazılı bir şekilde bulunmaktadır .....	80
Tablo 3. 2 Anket sorusu “KOBİ’imizde çalışanların çalışacağı iş ile ilgili tanımlar net ve açıktır.”.....	81
Tablo 3.3. Anket sorusu “KOBİ’imiz kurumsal bir kimliğe sahiptir.” .....	81
Tablo 3.4. Anket sorusu “KOBİ’imizde yönetim anlamında profesyonel yöneticinin görüşü daha ön plandadır.” .....	82
Tablo 3.5. Anket sorusu “KOBİ’imizde personelin performansını değerlendiren bir sistem mevcuttur.” .....	82
Tablo 3.6. Anket soru “KOBİ’imiz belli bir kalite standardına ulaşmıştır.”.....	83
Tablo 3.7. Anket soru “KOBİ’imizde hem içerden hem de dışardan olmak üzere çalışanlara eğitim verilmektedir.” .....	83
Tablo 3.8. Anket soru “KOBİ’mizin içinde kimin, neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını belirleyen bir plan vardı.” .....	83

Tablo 3. 9 Anket soru “KOBİ’imiz kurulduğundan beri bir vizyon ya da misyona gerek duyulmamıştır.” .....	84
Tablo 3.10. Anket soru “KOBİ’imizde gereksiz süreçler ve işlemler yoktur.” ..	84
Tablo 3.11. Anket soru “Kriz dönemlerinde bile işler devam edebilmektedir.” ..	85
Tablo 3.12. Anket soru “Acil durumlarda hızlı tepkiler ve kararlar verilir.” .....	85
Tablo 3.13. Anket soru “KOBİ’imizde görev yapan çalışanlar zor konularda bile aralarında anlaşılabilir.” .....	86
Tablo 3.14. Anket soru “KOBİ’imizde yazılı iş tanımları bulunmaktadır.” .....	86
Tablo 3.15. Anket soru “KOBİ’imize ile ilgili bilgilere, yetkili kişi veya kuruluşlar rahatlıkla ulaşabilmektedir.” .....	86
Tablo 3.16. Anket soru “KOBİ’imizin yönetim anlamında hesap verilebilen, güvenilir, saydam bir anlayışa sahiptir.” .....	87
Tablo 3.17. Anket soru “KOBİ’imizde çalışanların başarıları ödüllendirilir.” ....	87
Tablo 3.18. Anket soru “KOBİ’imizin içinde bulunduğu sektördeki işlemler, meslek kuruluşların veya devletin belirlediği standartlara göre kaydedilir.” ..	88
Tablo 3. 19 Anket soru “KOBİ’imizin amaçlarına, stratejisine, vizyonu ve misyonuna uygun kararlar alınmaktadır.” .....	88
Tablo 3.20. Anket soru “KOBİ’imizde yeni çalışanlara, KOBİ ve işlerle ilgili bilgi verilmektedir.” .....	89
Tablo 3. 21 Anket soru “Çalışanlara işleriyle ilgili inisiyatif kullanmaya izin verilir.” .....	89
Tablo 3.22. Anket soru “KOBİ’imizde yazılı veya yazısız terfi sistemi bulunmaktadır.” .....	89
Tablo 3. 23 Anket soru “KOBİ’imiz çevrede olan değişimlere duyarlıdır ve uyum sağlamakta zorlanmaz.” .....	90
Tablo 3.24. Anket soru “KOBİ’imiz rakiplerinin hareket ve gelişimleri iyi bir şekilde takip eder.” .....	90
Tablo 3.25. Anket soru “KOBİ’imizde çalışanlar işyerimize bağlıdırlar.” .....	91
Tablo 3.26. Anket soru “KOBİ’imizde kurumsallaşma ve profesyonel bir yapıya kavuşmasında dirençle karşılanabilmektedir.” .....	91
Tablo 3.27. Anket soru “KOBİ’imiz değişime açıktır.” .....	92
Tablo 3.28. Anket soru “Aile üyesi olmayan yöneticilerin iş ilgili yetkileri sınırlıdır.” .....	92

Tablo 3.29. Anket soru “KOBİ’imizde işe uygun uzmanlar mevcuttur.” .....	92
Tablo 3.30. Anket soru “KOBİ’imizin hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında “biz” duygusu hâkimdir.” .....	93
Tablo 3. 31. Anket soru “KOBİ’imizde orta ve uzun vadeli planlar bulunmaktadır.” .....	93
Tablo 3.32. Anket soru “KOBİ’imizde aileden olan çalışanlar ailede olmayan çalışanlardan daha fazla ücret alır.” .....	94
Tablo 3.33. Anket soru “KOBİ’imizde işler genellikle iş yeri sahibinin kendi değerlendirmesine göre yapılır.” .....	94
Tablo 3.34. Anket soru “KOBİ’imizde davranışlarımıza yön veren yanlış ve doğru ayırmamızı sağlan kurumsal ahlaki değerlerimiz vardır.”.....	95
Tablo 3.35. Anket soru “KOBİ’imiz toplumsal değerlere uygun davranışlar gösterir.” .....	95
Tablo 3.36. Anket soru “KOBİ’imizde eylemlerinin sonuçlarına katlanabilmektedir.” .....	95
Tablo 3.37. Kurumsallaşmanın KOBİ’lerin Hukuki Yapısına Olan Etkisinin İlişkin .....	96

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. Ankete katılanların şirketteki pozisyonları .....	73
Grafik 3.2. Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı .....	73
Grafik 3.3. Ankete katılan katılımcıların cinsiyetleri .....	74
Grafik 3.4. Ankete katılanların eğitim durumu .....	74
Grafik 3.5. KOBİ'lerde faaliyet süreleri dağılımı .....	75
Grafik 3.6. Ankete katılanların KOBİ'de buldukları görevler .....	75
Grafik 3.7. Ankete katılan KOBİ'lerin hukuki yapısı .....	76
Grafik 3.8. Ankete katılan KOBİ'lerin yaşı .....	76
Grafik 3.9. KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	77
Grafik 3.10. Ankete katılan KOBİ'lerin ithalat ve ihracat durumları .....	77
Grafik 3.11. Ankete katılan KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma durumu .....	78
Grafik 3.12. KOBİ'lerin büyüklük hakkındaki fikirleri .....	78
Grafik 3.13. KOBİ'lerin kurumsal bir kimlik oluşturma düşünceleri .....	79
Grafik 3.14. KOBİ'lerin kurumsallaşmaya ihtiyaç duymalarının nedenleri .....	79
Grafik 3.15. Ankete katılan KOBİ'lerde profesyonel yönetici ihtiyacı .....	80

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve geliştirme
ASO	: Ankara Sanayi Odası
BATSO	: Batman Sanayi ve Ticaret Odası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EBSO	: Ege Bölgesi Sanayi Odası
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İSO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İTO	: İstanbul Sanayi Odası
KDV	: Katma Değer Vergisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SBA	: Small Business Administration
SGK	: Sosyal güvenlik kurumu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulunun
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu



## GİRİŞ

Hem dünyada hem de Türkiye de ekonomilerin temellerini oluşturan faktörlerin en başında KOBİ'ler gelmektedir. Yani ekonomilerin en küçük ve temel taşı KOBİ'ler oluşturur. Küreselleşme ile beraber sürekli değişen ekonomik koşullar KOBİ'lerin (küçük ve orta ölçekli işletmeler) esnek, rekabetçi ve değişen pazar koşullarına cevap verecek bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Bu zorunlu şartlar KOBİ'lerin kurumsallaşmaya yönelmelerini ve piyasada değişen koşullara göre daha rekabetçi yapıya sahip olmasını sağlayacaktır. Kurumsallaşmak isteyen KOBİ'lerin ilk önce yapacağı sistemli bir yapı oluşturmaktır. Bunun içinde işletme yöneticilerinin ve iş yeri sahiplerinin karar almada cesur ve yenilikçi olmaları gerekir.

KOBİ'lerde kurumsallaşma ile ilgili yaptığımız bu çalışma ülke genelinde yapılması zor ve maliyetli olduğu için Batman merkezinde faaliyet gösteren KOBİ'lerle sınırlanmıştır. Bu çalışmamız da Batman'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri anket çalışmasıyla elde edilecek verilerle ve araştırma sırasında edindiğimiz gözlemlerle açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kurumsallaşma kavramı, amaçları, yarar ve zararları, kurumsallaşma teorileri, kurumsallaşma bileşenleri ve Türkiye de kurumsallaşma anlayışı konuları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise KOBİ'lerin tanımları, tarihsel gelişimi, özellikleri, avantaj ve dezavantajları, karşılaştıkları sorunları, KOBİ'lerde kurumsallaşma, fonksiyonları, KOBİ'lerde kurumsallaşma önündeki engeller ve KOBİ'lere destek veren kuruluşlar ile ilgili konular incelenecektir.

Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde teori olarak gördüğümüz konular çerçevesinde Batman Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre 2018 sonu ve 2019 başında kayıtlı bulunan 1500 dolayında KOBİ arasından 232 KOBİ'ye uygulanan KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın sonuçları açıklanacaktır.

## BÖLÜM I

### KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık ile ilgili terimler hakkında literatür bilgisi verilmiştir.

#### 1.1.Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı ile ilgi çok tanım bulunmaktadır. Bu konuda kesin bir tanımda bulunmak oldukça zordur. Tanımlara geçmeden önce “kurum” kelimesinin ne olduğuna bakmak gerekmektedir. Kurumun kısa tanımı, kuruluş, müessesedir (Ayverdi, 2011: 717). Greife göre kurum; sosyal yapı içerisinde birleşik davranış düzenliliği oluşturan bir sistemdir (Greif, 2006:30). “Kurum” kelimesi biraz daha geniş anlamda açıklarsak; kurum, uzun zaman içinde oluşmuş, çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmanın dışında kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder (Yıldız, 2010:3). Bir başka tanım şudur; kurum insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış sürekli bir hale gelmiş, eşgüdümlü olmuş, onaylanmış, sosyal rol ve ilişki yapısıdır (Aydın, 1997:14). Kurum, kendine özgü içyapısı, organları, öğeleri olan ve belirlenmiş hedef veya hedeflere yönelmiş yapılardır.

Kurum, belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş, kurallarının belli olduğu, üyelerinin sergileyecekleri rollerin ve statülerini tanımlanmış olduğu düzenli yapılardır. Bu yapılarda belli amaçlar, bu amaçları gerçekleştirme çabası ve bu amaçları gerçekleştirmeye çalışan insanlar vardır. Bu yapılar uyumlu, esnek, sürekli, etkileşim içinde olan yapılardır.

Kurumsallaşma kavramının da kelime olarak bakacak olursak yine farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Türk Dil Kurumuna göre kurumsallaşma kelimesi “sürekli bir hale ve örgütlü duruma gelmektir”. John Kimberly göre bir işletmenin kurulması ve gelişme evrelerine girmesiyle kurumsallaşma süreci başlamaktadır (Kimberly, 1979: 437).

Karpuzoğlu'na(2003) göre kurumsallaşma tanımı ise; hem işletme sahipleri ve hem de işletmenin yöneticileri açısından ele alındığı zaman, işletmelerin bireylerden bağımsız olarak belli standartlar, belli kurallara, belli prosedürlere sahip olması; değişken

olan çevresel şartlara uygun sistemler oluşturması ve işletmenin organizasyon yapısını bu koşullara göre oluşturması; kendisine ait selamlama biçimlerini, işleri yapabilme yöntemini ve usullü ile işletmenin kültürü haline dönüştürülerek ve bu nedenle diğer işletmelerden farklı bir kimliğe sahip olma sürecidir.

Selzinck (1996)'e göre kurumsallaşma “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir.” Tanımdan anlaşıldığı gibi işletmenin kendi özgü yapıya ve kimliğe sahip olması ve çevreden gelen taleplere karşı esnek olmasını üzerinde durulmaktadır.

Kurumsallaşma, işletmenin tüm yapısını belli kurallar ve sisteme bağlayarak faaliyetlerin yürütülmesini, işletme kültürünün doğmasını, kurumsal bir kimlik kazanmasını ve işletmenin bir felsefesinin oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca kurumsallaşma, işletmenin kendi içinde rekabeti ve yeniliğe açık olmasını da sağlamaktadır. İşletmenin bir veya birden fazla amaç doğrultusunda belli değer ve ilkeler, hedefler doğrultusunda güçlü bir şekilde yönetme süreci de denir.

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerin yetenek ve özelliklerine bağlı olmadan diğer işletmelerden farklı olarak kendine ait kuralları, çalışma alışkanlığı, kendine ait kültürü, standartları olan kendine özgü bir kimliğe bürünme sürecidir (Karpuzoğlu,2004:72). Kurumsallaşan işletmelerde çalışanlar için ön görülen amaç; çalışanların yaptıkları işin anlamlı olduğuna inandırmak, işin önemini bilmelerini sağlamak, işlerine içtenlikle bağlanıp sevmelerini sağlamak, onları üretimin bir parçası değil üretime yatılan düşünen, inceleyen ve araştıran bir birey olduklarını anlamalarını sağlamaktır.

Zucker (1977) göre kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir özellik değişkenidir. Aktörlerin sosyal olarak tanımladıkları gerçeği naklettikleri ve aynı zamanda, süreçteki herhangi bir noktadaki bir eylemin anlamı, bu sosyal gerçeğin daha fazla veya daha az olağan karşılanan bir parçası olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmış eylemler, o yüzden hem nesnel hem de dışsal olarak algılanmalıdır. Eylemler, eylemin ortak anlamını değiştirmeden diğer aktörlerle potansiyel olarak tekrarlanabildiği zaman nesnel olurken, hareketlerin öznel anlamı özneler arası anlam olarak yeniden inşa edildiğinde dışsal olur ki, hareketler dış dünyanın bir parçası olarak görülür.

Zucker (1977) göre nesnelleşme ve dışsallaşma, çoğunlukla birinde meydana gelen bir artış diğerinde de nedensel bir artış ürettiği için değişkendir. Bu iki değişken arasındaki özel ilişkiye rağmen, kurumsallaşmasının derecesi yüksekte düşüğe

değişebilir. Bu yüzden, eylemler kurumsallaşma derecesine göre değişir. Kurumsallaşma, nesnel bir anlamda akılcı olanı açıklar. Diğer eylemler anlamsızdır, hatta düşünülemezdir. Yani, doğrudan sosyal kontrol – teşvikler veya negatif yaptırımlar yoluyla gereksizdir. Aslında, kurumsallaşmış eylemlere uygulanan yaptırımlar kurumsallaşmanın çözülmesinin etkisini hisseder. Onlar, daha az nesnel ve kişisel olmayan gibi görünür.

İşletmelerde kurumsallaşma, genellikle profesyonel yapılar olarak kurulmasını ifade etmeleri yanında; işletmenin bireylerin dışında kanunlara, kurallara, prosedürlere ve standartlara sahip olması onu diğer işletmelerden ayıran bir özelliktir. Yani kurumsallaşmış işletmeler kişilere bağlı değildir.

Bu yapılan tanımlara göre bir değerlendirme yapacak olursak; kurumsallaşmayla beraber işletmeler kendi kültürünü oluştururlar. İşletmeler, farklı zamanlarda oluşacak olan sorunlara karşı tepki verebilmesi ve bu tepkileri belli bir standartta oturtturarak işletme kurallarını belirleyerek işletmenin istikrarını korumaya çalışırlar. Bu kurallar belirlenirken çevreyle sürekli iletişim halinde olunmalı, değişen koşullara karşı işletmenin esnek bir yapıda örgütlenmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmada amaç, işletmelerde yöneticiler değişse bile işletmenin devamlılığını sürdürmesi ve işletmede oluşturulacak planlı bir yönetim sistemi sonucunda tüm bölümlerde saat gibi işleyen bir sistem kurmaktır (Develioğlu, 2009:9-10; Karpuzoğlu, 2001:72).

## **1.2.Kurumsallaşmanın Amaçları**

Kurumsallaşmanın asıl amacı işletmeyi sistemli bir hale getirmektir. Yani işletmeler çevreye uyum göstererek, yenilikleri takip ederek, faaliyetlerini belli standartlara ve düzene oturtturarak kalıcı olmayı amaçlamaktadırlar. İşletme kurumlaşmayla belli amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu amaçlar; meşrulaşma, uygunluk kazanma, tahmin edilebilir olma, kaynakları artırmak ve dengeye ulaşmaktır.

### **1.2.1.Meşrulaşma**

Kurumsallaşmanın ana amacı meşru pazarlarda olan aktörlerin oluşturdukları kurallar ve düzenlemelerine uygun hareket ve yapı oluşturarak işletmelerin o pazarlarda yasal bir kurum olmasını sağlamaktır. Meşruluk, işletmenin eylemlerinin faaliyet göstereceği pazar çevresinden kabul görmesiyle yasal bir hale gelir. Pazar çevresinde bulunan aktörler pazarın işleyişi sağlamak için kurallar oluştururlar ve bu kurallara uyan işletmeler pazarın bir parçası kabul edilmektedirler. İşletmeler içinde bulunduğu

toplumdaki pazarın kurallarına uygun kendine özgü kurallar geliştirerek kurumsallaşmaktadır. Meşrulaşma, işletmelerin yaşamının devam etmesi ve kaynaklara daha kolay ulaşması için önemli bir kavramdır. Meşrulaşan işletmeler daha fazla kaynak elde edebilmektedirler.

Meşru olmak, işletmenin hedefleri doğrusunda hareketler yapmayı ve formal sistemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. İşletmelerin paydaşlarından farklı olarak hedefi olması, işletmenin bir kişilik olarak ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu şekilde işletme diğer kurumlarca daha iyi algılanır ve üstlendiği misyon anlaşılır hale gelir. Bu da diğer işletmelerin işletmeye karşı bakış açılarını oluşturur. Bu bağlamda işletmenin pazar çevresinde oluşturulan normlara uyması için informal sistemlerden çok formal sistemler kurması gerekmektedir (Stone ve Brush, 1996: 664).

Meşru işletmeler daha kalifiye çalışanlarca tercih edilen işletmelerdir ve çalışanların işletmenin meşru olmasına inanması durumunda işletmeye olan katkıları da artmaktadır. Bu da tabii ki işletmenin performansını artıran bir unsurdur. İşletmenin çalışanlarca meşru olarak algılanması, ödül dağıtma ve terfi kriterlerinin profesyonel işletmelerde uygulananlara benzemesi ile olmaktadır (Wallace, 1995:228). Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görüldüğünden profesyonel çalışanlara otonomi verilmelidir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması, profesyonel normlara bağlılığı artıracağından meşruluk da artmaktadır (Arndt ve Bigelow, 2000:664).

### **1.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma**

Tahmin edilebilirlik, bir işletme eylemlerinin nasıl olduğu ve değişik durumlarda karşısında işletmenin nasıl bir tepki vereceğinin diğer kurumlar tarafından ve çalışanlar tarafında öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir (Feldman, 1984:47-52). Tahmin edilebilirlikte amaç, işletmenin hareketlerinin tahmin edilmesi ve buna uygun olarak bu hareketlere seri bir şekilde cevap verebilmeyi sağlamaktır. İşletmenin hareketlerini kestirebilmesi belirsizliği azami seviye indirir. Belirsizlik işlemeye olan güveni azaltmakta ve işletmeye yapılacak olan yatırımları durdurulmasına neden olabilmektedir. Belirsizliğin az olduğu işletmeler geleceğe yönelik sağlıklı tahminlerde daha kolay bulunabilirler. İşletmelerin faaliyetlerini tahmin edebilmesi kendisine olan güvenini artırır, çevresi ile daha iletişim kurulmasını ve işletmenin kalıcı olmasını sağlar. Kurumsallaşan bir işletme tahmin edilebilirlik yeteneği kazanarak performansını artırır.

### **1.2.3.Denge Kazanma**

Denge kazanma, kurumsallaşan işletmeler faaliyet gösterdikleri pazarın şartlarına uyabilmek için kendi iç kapasitelerini geliştirerek piyasada değişen ürün talebine cevap vererek, müşterilerin işletmeyi tercih etmesini sağlayarak ve etkin, esnek, uzun süreli değişimi gerçekleştirme için çaba harcamaları gerekir. İşletmeler bunları yaparken geçmiş deneyimlerinden faydalanarak yeni yetenekler keşfederek ve bu yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Değişim işletmeler için kaçınılmazdır. İşletmeler sürekli değişen şartlara ayak uydurmak için önceki tecrübelerden ve geliştirmiş olduğu yeteneklerden faydalanır. Bu da işletmenin bir dengede kalmasını sağlar. Eğer işletmeler edindikleri tecrübe ve yetenekleri bir tarafa bırakıp her şeye yeniden başlarsa işletmede verimlilik düşer, etkinlik azalır ve işletme içinde kaos baş gösterir. Bunun yerine işletmeler var olan yetenek ve tecrübelerine yeni bilgi ve tecrübeler ekleyerek dengeyi sağlayabilir. İşletmeler değişen çevreye adapte olabilmek için ağırlar kurmalı, hiyerarşi azaltılmalı, daha az merkezi olmalıdır (Boynton ve Victor, 1991:53-8).

### **1.2.4. İşletme Kaynaklarını Artırma**

Kurumsallaşan işletmeler için kaynak sağlamak ve kaynakları artırmak çok önemlidir. İşletmeler, devamlılıklarını sağlamak için dış çevreye bağlı olan kuruluşlardır. İşletmeler çevreden gelen taleplere cevap vererek, çevreden daha fazla kaynak elde etmek isterler. İşletmeler nitelikli insan kaynaklarına sahip olması, bulunduğu pazarda meşru bir konumda olması, işletmenin tahmin edilebilirlik seviyelerinin yüksek olması işletmeye kaynak sağlayan kurumların ve kişilerin işletmeye olan güvenini artırır ve yatırımların yapılmasına olanak sağlar. Kurumsallaşan işletmeler ile diğer kuruluşlar arasında güven artığı zaman, diğer kuruluşlar işletme ile uzun süreli ilişkilere girmek isterler (Ruerkert ve diğ., 1985:13-25).

### **1.2.5. Uygunluk**

Kurumsallaşan işletmelerde uygunluk, işletmelerin hareketlerinin faaliyet gösterdiği pazardaki kurallara uygun olması işletmenin ömrünün uzun olması için gereklidir. Çünkü işletmelerde uygunluk, işletmelerin işletmeler için gerekli kaynaklara (yatırımcı, tedarikçiler vb) ulaşmasını kolaylık sağlar. Uygunluk, işletmelerin çevresindeki kurallara, değerlere, kanunlara uymakla bir anlam ifade etmektedir. Uygun olmayan işlere kimse yatırım yapmak istenmez. Ayrıca kurumsallaşan işletmelerde uygunluk çalışanların kararlarını ve eylemleri güçlendirdiği için işletme daha istikrarlı

hale gelir. Kurumsallaşma işletme çalışanlarının eylem ve kararlarını hem güçlü bir hale getirmekte hem de sınırlandırmaktadır (Grenning ve Gray, 1994: 470). Bu da işletmelere uyumluluk kazandırdığı gibi istikrar da kazandırmaktadır (Apaydın, 2007: 41).

### **1.3. Kurumsallaşma Yarar ve Zararları**

#### **1.3.1. Kurumsallaşmanın Yararları**

Kurumsallaşmanın önde gelen yararlarından biri işletmenin faaliyetlerinin devamlılığının bireylere bağlı olmamasıdır. Çünkü kurumsallaşan işletmelerde belli standartlar, belli iş planlarına, belli tanımlara çerçevesinde hareket eder. Bu işletme yönetiminde kolaylık sağlamaktadır. Çalışanların çalışma alanlarıyla ilgili yapacakları işin belli olması ve yazılı bir şekilde düzenlenmiş olması çalışanların motivasyonunu artırır ve sorumluluk bilinçlerini kuvvetlendirir (Okay, 2003:76). İşletmenin kurallarını yazılı hale getirmesi işletmenin istikrarı çok önemlidir.

Kurumsallaşmanın yararlarından biride işletme yönetimi tamamen profesyonel yöneticilerin eline geçmesidir. Profesyonelleşen işletmelerde kayırmacılık yani arkadaşlara, akrabalara iş verme yöntemini ortadan kaldırarak işletmede çıkar çatışmasını engeller. İşletmelerde bir çalışma kültürü oluşturur. Yani işletmeler kişilerden ayrı olarak kendine özgü kuralları, değerleri, iş yapma usulleri, çalışma biçimleri oluşturur. Çalışanlara görev ve yetki verilerek onlara görev sorumluluğu ve işletmeye ait olma bilinci yerleştirilir.

İşletmelerde kurumsallaşmanın başka bir yararı da, işletmenin kendi içinde düzenli ve sağlıklı bir organizasyona sahip olması hem yerel hem de ulusal ekonomiye de katkı sağlar. Ekonominin büyümesi, işsizliğin azalması, yeni kaynakların ortaya çıkarılması ayrıca toplumsal sorunların çözümlenmesi ve toplumsal değerlerin gelişimine kurumsallaşma kavramı büyük katkı sağlamaktadır.

#### **1.3.2. Kurumsallaşmanın Olumsuzlukları yani Dezavantajları**

Kurumsallaşma tam anlamıyla gerçekleşmesi durumunda meydana gelebilecek olumsuzluklar azami bir seviyeye ineceğini düşünürsek, işletmelerin yaşayacağı zararların daha az olabileceği söylenebilir (Kıran, 2007:51). İşletmelerde kurumsallaşmanın dezavantajlarından biri de kurumsallaşma sürecinin tam uygulanamamasıdır. Yani işletmenin plan ve stratejilerinin tam uygulanamaması, çalışanların ortak bir gaye etrafında yönetilememesi, işletmenin vizyon, misyon ve

amaçlarını çalışanların tam benimsememesi gibi sorunlar işletmelerin dezavantajlarındandır.

Kurumsallaşan işletmelerin dezavantajlarından biride, kurumsallaşan işletmelerin maliyetli olmasıdır. İşletmelerin zamanında kurumsallaşamaması ya da bu sürecin uzaması maliyetlerin daha çok artmasına neden olmaktadır. Profesyonel yönetimin kurulması, çalışanların işletmede kendi iş bölümlerinde uzmanlaşmaları için verilen eğitimler, çalışanların kurumsallaşma sürecine ayak uydurma süreleri de işlerin yavaş yürümesi gibi faktörler de işletmeler için maliyet olmaktadır.

Kurumsallaşan işletmeler verimliliklerini artırmak ve varlıklarını sürekli hale getirmek için değişen küresel dünyada değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Ancak işletmelerin yazılı kurallarının tekdüze ve katı olması değişen çevre koşullarına ayak uydurmasına engel olabilir. Yani kuralların çok katı olması yöneticilerin karar verme yetkilerini kısıtlarlar, yaratıcı fikir ortaya çıkmasını engel olur, oluşacak kısa süreli gelişmelere bile verilecek reaksiyonları kısıtlamasına sebep olabilir.

#### **1.4.Kurumsallaşma Teorileri**

##### **1.4.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı**

Robert Merton kurumsal yaklaşımla ilgili çalışmalarını 1940 yıllarında yapmıştır. Merton araştırmalarında fonksiyonel mantık ve deneysel testler üzerinde durmuş ve düşüncelerini "Fonksiyon Teorisi" etrafında toplamıştır. Buna göre, fonksiyonel yaklaşımla incelendiğinde örgütler iki özellik gösterirler (Ataman, 2009: 235). Birinci özellik örgüt yapısında birbirinde değişik unsur bulunur. İkinci özellik ise bu yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekir. Bu iki özelliğin gerçekleşebilmesi sistemin yapısal unsurlarının tamamının parçalarıyla ilişkili olacak şekilde bütünleşmesi ve sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapılar bulunması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Akkuzu, 2015:3).

Merton, sonuç olarak; fonksiyonel yardımların, yapısal düzenlemelerdeki oynayacağı aktif role dikkat çekmiş, bununla beraber gerçekleştirilen yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçları olabileceğini vurgulamıştır (Kartalpepe, 2010: 88).



#### **1.4.2. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı**

Bu kurumsallaşma yaklaşımının başlangıç kısmı, hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick'in "Kurumsal Örgütler Modeli"ne (2006) dayanmaktadır. Modele göre amaç; örgütlerin bünyelerinde bulundukları araçlar değil, örgütlerin amacı hayatta kalmaktır yani faaliyetlerini devam ettirmektir (Sözbilen, 2012:12). Hayatta kalma mücadelesini kazanan örgütler kurumsal örgütlerdir ya da rekabet farkı yaratacak biçimde kendine özgü nitelikler geliştirebilen, yeteneklerine ve kapasitesine yatırım yapabilen, biçimsel yapısını, iç süreçlerini ve stratejilerini diğer örgütlerle olan etkileşimi sonucunda yeni durum ve şartlara adapte edebilen örgütler, kurumsal örgütlerdir (Kurt, 2009:78)

Philip Selznick'in kurumsallaşmayı tanımlarken, işletmelerin kendine özgü bir kimlik kazanmasını, sosyal çevreden gelen baskı ve ihtiyaçları karşılayacak hassasiyette ve esneklikte olması gerektiğini de ifade etmiştir. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır (Selznick, 1966: 271).

#### **1.4.3. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı**

Zucher kurumsallaşma yaklaşımını, nelerin doğru olduğu nelerin doğru olmadığını ile ilgili ortak bir bakış ve anlamlı yaklaşım geliştirme olarak tanımlamıştır. Bu şekilde işletmeler, eylemlerine meşruluk kazandırmakta ve çevreye uyumlu bir hale gelmektedirler (Apaydın, 2007: 11).

Örgütler bazen kendi iç yapılarından bazen de dışsal durumlardan kaynaklanan baskılardan etkilenebilmekte ve bu nedenle bir uyum süreci geçirmektedirler. Bu baskılar bazen örgütlere çalışma şartlarını oluşturmak için fırsattır, bazen de örgütün performansını düşürebilmektedir. Örgütler için hayatta kalma olasılığını arttıran husus, kurumsal çevre ve izomorfizm (eşbiçimlilik) rehberliğinde bu meşru prosedürlerin benimsenmesi olacaktır (Zuker, 1987: 443).

Zuker'e göre örgütlerde kurumsal teori için yapılan çalışmalar çok fazla ve çok karmaşıktır. Bu görüş karmaşıklığına neden olan iki farklı görüş vardır. Çevreyi kurum olarak kabul eden görüş ile örgütü kurum olarak kabul eden görüştür. Kurum olarak çevreyi kabul eden yaklaşım, temel işlev olarak, örgütsel düzeydeki sosyal olguların sistem çapında kopyalanması ya da çoğaltılmasını varsaymaktadır. Kurum olarak örgütü kabul eden anlayışa göre ise temel işlev, örgütsel düzeyde yeni kültürel unsurların oluşturulmasıdır (Zuker, 1987: 444)

Zuker'e (1987) göre örgütler çevreyi dikkatte alarak uygun ve anlamlı hareketler geliştirmeli ve diğer örgütlere de bunları aktarmasıyla kurumsallaşma gerçekleştirirler. Yani kurumsallaşma, örgütlerin kendi içinde meşru olmasını ve çevreye karşı uygun olmasını sağlar.

#### **1.4.4.Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı**

Meyer ve Rowan kurumsallaşma da normatif inanışlar, sembolik ve bilinçsel sistemler gibi kültürel öğelerin önemini vurgulamışlardır. Bu kültürel öğeler için 'mit' ifadesini kullanmışlardır.

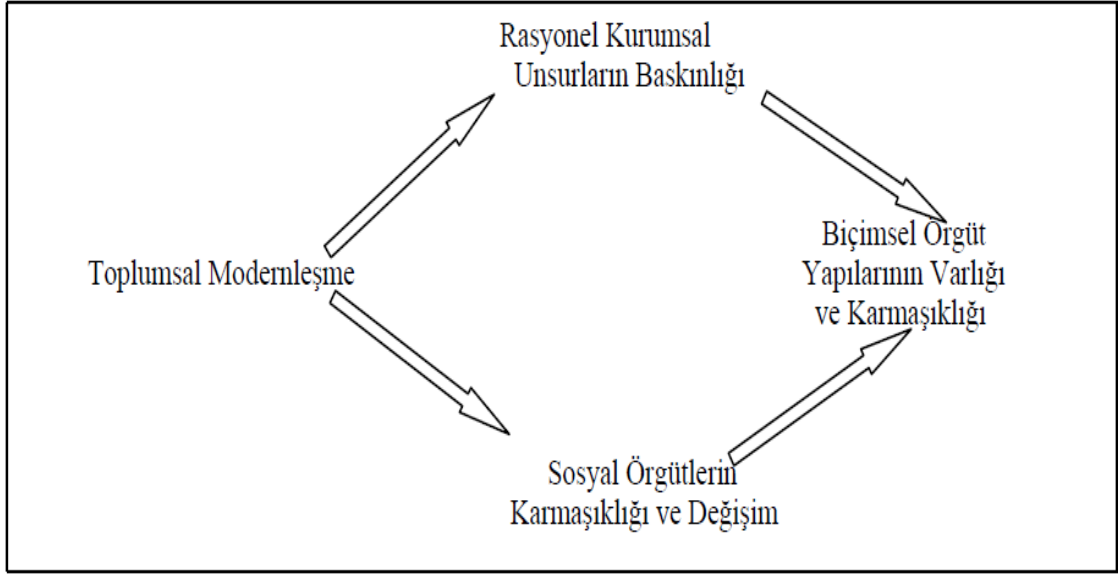
Meyer ve Rowan'a göre; rasyonel kurumsal kuralların bir yansıması olarak, birçok resmi örgütsel yapı ortaya çıkmıştır. Bu kurumsal kurallar oldukça karmaşıktır ve bu karmaşıklıklar; örgütlerin artan kompleks yapılarına, toplumsal hesapların genellenebilirliğine ve modern devlet yapıları gibi unsurlara bağlıdır. Yazarlara göre, örgütsel mitler de tıpkı bu kurumsal kurallar gibi işlev görürler ve örgütleri biçimselliğe yöneltirler (Meyer; Rowan, 1977: 340).

Meyer ve Rowan'a göre kurumsal çevrenin örgüt üzerinde dört temel etkisi vardır (Meyer; Rowan 1977, 348-352). Bu etkiler

- Örgütün formel yapıları değişir
- Örgüt daha dengeli ve istikrarlı bir yapı haline gelir
- Örgütün yaşam ve başarı süreleri uzar
- Örgüt dış çevre kaynaklı değerlendirme kriterleri benimser.

Meyer ve Rowan yaptıkları bu çalışmanın devamı olarak "Örgütsel Hayatta Kalma" adında bir model ortaya atmışlardır. Bu modele göre Meyer ve Rowan ortaya attığı örgütsel mitler kurumsallaşmanın olması için ve örgütün devamını sağlanması için çok önemli bir modeldir. Bu Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1.1.** Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları



**Kaynak:** Meyer, Rowan, 1977:346

Meyer ve Rowen göre kurumsallaşma bir sosyal düzen oluşturur hem örgütün iç yapısında hem de toplumun tüm alanlarında herkesin paylaşacağı ortak değer oluşturmasıyla kurumsallaşmanın sağlanabileceğini savunmuşlardır.

#### 1.4.5. Di Maggio ve Powell’ın Kurumsallık Yaklaşımı

Di Maggio ve Powell, örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin kültürel beklentileri ve bu beklentilere olan bağımlılığı örgütler üzerinde resmi ya da gayri resmi baskı oluşturduğunu belirtmişlerdir (DiMaggio; Powell, 1983:149). Bu teoriye göre örgütler sosyal kurumlardır ve örgütler ne kadar birbirine benzese de değişen çevresel koşullarından dolayı verimliliklerini, performanslarını ve hedeflerini değiştirme durumları vardır.

DiMaggio ve Powell’a göre eşbiçimlilik, belli bir çevre içinde aynı çevresel koşullarla karşı karşıya kalan birimleri, birbirlerine benzemeye zorlayan süreçtir. Yazarlara göre örgütler, meşruiyet kazanmak ya da varlığını güvencede tutmak için eşbiçimliliğe yönelirler. Ayrıca, örgütleri eşbiçimliliğe yönelten üç temel mekanizma vardır. Bunlar; politik etkiden, yasa ve hukuk kurallarından ve meşru olma sorunundan kaynaklanan “zorlayıcı eşbiçimlilik”, belirsizlikten kaynaklanan tepkilere “taklitçi eşbiçimlilik”, profesyonelleşmeye bağlı meslek kaynaşmasından kaynaklanan “normatif eşbiçimlilik”dir (DiMaggio; Powell, 1983:150).

DiMaggio ve Powell’a göre ayrıca örgütlerin kurumsallaşmasının, meşruluk ile

ilgili kaygı ve belirsizliklere bir tepki olarak, süreçlerin (örgütsel işlevlerin) taklit edilmesiyle gelişeceğini savunmuşlardır (DiMaggio ve Powel, 1991;12-14). Bu teoriye göre örgütlerin aynı çevrede olmasından dolayı zaman içinde birbirine benzerler ve hatta birbirini taklit bile ederler. Bu teoriye göre eşbiçimlilik kurumsallaşmanın unsurlarından biri kabul edilmektedir.

Bu teoriye göre kurumsallaşma dört madde içinde tanımlanır:

- Kendi alanındaki örgütlerin birbiriyle olan iletişimleri artar,
- Kendi alanındaki örgütlerin rekabet edebilecekleri bilgi kapasiteleri artar,
- Kurumsallaşan örgütlerin diğer örgütlere oranla farkındalıkları yüksek olur,
- Örgütler arasında belli tanımlar ve iş birliği modelleri oluşur.

Sonuç olarak DiMaggio ve Powell'a göre başarılı örgütlerin taklit edilmesiyle kurumsallaşma sağlanır. Kurumsallaşan işletmeler belirsizliklerden kurtulurlar ve bu belirsizlikten kurtulan işletmeler fırsatları daha iyi değerlendirir ve riskleri kontrol altına alabilirler.

#### **1.4.6. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı**

Friedland ve Alford'un teorisine göre örgütlerin çıkarları ön plandadır ve örgütler çevreye bu çıkarlar doğrultusunda yön vermeye çalışırlar. Bu teori göre örgütler arasındaki inanç farklılıkları toplumsal kavramlara farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Yani örgütler arasında davranışlarını sergileyecek inanışlar hakkında ortak bir fikir birliği yoktur. Her örgüt kendi güçleri çerçevesinde, çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye çalışırlar.

Bu teoriye yardımcı olan başka çalışmalarda vardır. Bunlardan biri imaj yönetimidir. İmaj yönetimine göre örgütlerin var olan yapılarının verimi düşük olduğu için yeni yapılar geliştirerek bunları çevreye tarafından tanınması amaçlanır. Ayrıca yenilikçiliklerde bu yaklaşımı desteklemektedir ve yapılan yeniliklerle çevreyi etkileme çabasına girilmektedir (Arndt; Bigelow, 2000: 494).

Friedland ve Alford'un teorisini özetlemiş olursak, bu teori göre örgütler kendi çıkarları korumaya çalışırlar. Örgütler çevreye uyum sağlamak yerine onu kendilerine göre değiştirmeye çalışırlar. Bu teorinin diğer kurumsallaşma teorilerden farkı çevreye uyum yerine onu değiştirmeye yönelik inançlarıdır.

## **1.5.Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri**

Kurumsallaşmanın temelini oluşturan genel olarak 7 tane unsuru ya da bileşeni vardır. Bunlar; formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik, şeffaflık, esnekliktir.

### **1.5.1.Formalleşme**

Apaydın (2008)'e göre, işletmelerde yapılan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi formalleşmedir. Formalleşmenin olması işletmelerin kurallarının, standartlarının, işleminin sistemli hale gelmesini sağlayan yöntemlerin belirlenmesi işletmenin yönetsel fonksiyonların arasında düzeni sağlar. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceği belirlenir, bunlar yazılı hale gelir (Apaydın, 2008: 123).

Formaleşmenin derecesinin yüksek olması işletmelerin yaşam sürelerinin de uzun olmasını sağlamaktadır. Formalleşme, işletmelerin bireysellikten sıyrılıp belirlenmiş kurallara bağlanarak daha kurumsal yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Yani çalışanların görevleriyle ilgili ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar, işletmede çatışmaları azaltır ve işletmeyi daha istikrarlı bir hale getirir.

Hiyerarşi, işletme içerisinde rollerde dikey olarak farklılaşmanın olduğu ve işletme çalışanları arasında denetim, kontrol ve haberleşmenin etkin olarak sağlanması amacıyla çalışanlar arasında alt-üst ilişkisinin olduğu ve bu ilişkide alt düzeydeki çalışanların üst düzeydeki çalışanlara hesap verdiği işletme yapılanmasıdır (Ataman, 2001:209). Formalleşme, işletmelerde hiyerarşinin düzenli bir şekilde işlemini sağlamaktadır.

### **1.5.2. Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme, Barnes ve Hershon (1994)'a göre, kelime anlamı olarak organizasyonları oluşturan bütün çevredeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışının temelini oluşturmaktadır (Barnes ve Hershon, 1994:379). Yani hem yönetici hem de çalışanların belli alanda uzman olmaları profesyonelleşme olarak tanımlanabilmektedir.

Profesyonellerin olduğu işletmeler değişen çevre koşullarını takip ederler, işletme bu koşullara göre uyarlarlar. Profesyonelleşmenin olduğu işletmeler uzman kişilerden

oluştugu için değişen koşullara tepki vermekte gecikmezler, rakip işletmelerin eylemleri takip edilir, gereken stratejiler belirlenerek değişen koşullara daha iyi tepki verirler. Profesyonelliğin en önemli göstergesi işlerin en iyi Şekil yürümesidir. İşletmelerin profesyonel yönetici ve çalışanları işletmeye istihdam etmesi, işletmelerinin bilgi, birikimi, tecrübesini artırır ve iş yerinde uyumun daha çok artmasını sağlar. Bir işletmede profesyonel oranı artıkça işletme daha profesyonel hale gelir. Profesyoneller, işletmelerin kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Wallece, 1995:231). Kriz dönemlerinde pazarı iyi analiz eden ve yenilikçi, girişimci, zorluklar karşında soğukkanlı kalan ve işletmenin beklentilerini iyi algılayan profesyoneller işletmenin daha uzun ömürlü ve verimli olmasını sağlayacaklardır.

### **1.5.3.Tutarlılık**

Tutarlılık kavram olarak tanımlamak gerekirse; Apaydın (2008)'a göre, işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum sağlamak; aynı sektördeki benzer işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilmektedir (Apaydın, 2008:126).

İşletmelerin kurumsallaşması için eylemlerinde uyum ve tutarlılığın olması gerekir. Tutarlılık, iç tutarlılık ve dış tutarlılık Şeklinde iki ayrılır. İç tutarlılık, işletmenin tutum, amaçları arasında bir uyumun olması ve benzer durumlarda birbirine yakın tepkiler vermesidir. Dış tutarlılık ise işletmenin içinde bulunduğu sektördeki işletmelere benzer davranış göstermesidir.

İşletmelerde tutarlılık boyutunun oluşabilmesi için aşağıdaki adımların gerçekleşmesi gerekir (Apaydın, 2008:126):

- İşletmelerde tutarlılık sağlamak için, çalışanların işletmeyi benimsemeleri ve beklentileri karşılayacak değerler oluşturulmalı.
- Yönetim ödüllendirme teşvik edilmeli, ortak değerlerin paylaşılmasını sağlanmalı, yüksek seviyede bir bağlılığın sağlayan bir sistem oluşturulmalı Őekli belli, uygulanabilir ve net olmalı.
- Yöneticilerin karar ve eylemleri arasında uyumun olması gerekir
- İşletmenin adaletli, güvenilir, ön görülu bir yapıya sahip olmalı.
- İşletmede.

Tutarlılık, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, örgüt amaçları ve çalışanların amaçları arasındaki uyumdur. Bu uyum olmadığı takdirde çalışanların verimli olması

beklenemez dolayısıyla işletme faaliyetlerinde etkinlik azalır. Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların terfi, görevlendirilme, amaç belirleme gibi kritik konularda anlaşılabilirliği gerekir (Ataman, 2001:217). İşletmelerin davranışlarında tutarlı olması müşterilerinde o işletmeye olan güven duygusunu artırmaktadır.

#### **1.5.4. Özerklik**

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan işletmelerin kendilerine özgü ve diğer işletmelerde ayırt edici özelliğe sahiptirler. Yani işletmelerin kendi özgü kimlikleri ve yönetim tarzları vardır. Özerkleşmiş işletmeler dış etkiden bağımsız, kuralları, prosedürleri olan yapılardır. Bir işletmenin özerk yapıda olması kurumsal bir kimlik kazanmasıyla olur (Şengün, 2011:29). Kurumsal kimliğe sahip olmak, işletmelerin istediği gibi bir imaja sahip olması, kendi felsefesini oluşturması, bu felsefeyi çalışanlarına, müşterilerine ve işletmenin muhatap olduğu tüm aktörlere yansıtması ve planlanmış amaçlarına ulaşmak istemesidir.

Özerk yapıya sahip işletmelerin belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal bir kimlik kazanması işletmenin kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını da göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001:77-78). Özerk yapıya sahip kurumsallaşmış işletmelerin yöneticileri aldıkları kararlardan serbest oldukları için, işletmelerin diğer işletmelerde farklı yapıda olmasını ve işletmenin kendilerine özgü kimlik kazanmasına sağlayabilmektedirler.

Sonuç olarak kurumsallaşmış işletmeler özerk yapıya sahiptirler. Kurumsallaşma seviyeleri yüksek işletmeler bağımsızdırlar, yani başka işletmeleri taklit etmekten kurtulurlar.

#### **1.5.5. Şeffaflık**

Şeffaflık diğer ismi ile hesap verebilirlik diye ifade edilen kavram, işletmenin eylemlerinin kişilere, ortaklara, topluma ve diğer tüm aktörlere tam ve doğru bir şekilde aktarılmasıdır. Yani işletmenin mali durumunun, performansını, yönetsel durumunun, işletmenin faaliyetleri ile ilgili durumunun zamanında ve doğru bir şekilde açıklanmasıdır.

Özdemir'e göre şeffaflık, ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca şeffaflık ilkesi gereği, örgütün kamuya doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını

gerektirmektedir (Özdemir, 2010:741).

Şeffaflık kavramı, kurumsallaşan işletmelerin ortaklarına ve menfaati bulanlara (müşteriler, finansal kuruluşlarına v.b.) bilgilerin zamanında, anlaşılır bir şekilde, eksiksiz, kolay elde edilen ve düşük maliyetli bir şekilde ulaştırılmasını amaçlamaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin menfaat sahiplerince rahatlıkla ulaşılabilir olması işletmenin meşrutiyyetini artırır ve işletmeye olan güven duygusunu pekiştirir ve işletmenin kurumsallaşmasını daha hızlı hale getirir.

#### **1.5.6.Sadelik**

Sadelik, işletmenin basit yapılı bir organizasyonunun olmasıdır, bu organizasyon içinde gereksiz şeylerin olmamasıdır, daha az kaynak kullanarak, zamandan enerjiden tasarruf ederek, daha az işgücüyle fazla büyük olmayan bir alanda verimli olacak şekilde mallar ve hizmetler üretmektir (Kıran, 2007:42). İşletmelerin amacı genelde az maliyetle yüksek karlar elde edebilmektir. Bu da işletmelerin yapılarının önemli bir hale getirmektedir. İşletmelerin aşırı bürokrasiye, karmaşık bir sisteme sahip olması işletmeler için en büyük sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı bürokrasinin olduğu işletmelerde kararlar zamanında alınamaz ve işletmelerin hızlı ve doğru kararlar almasını engeller. Bu neden işletmelerde bürokrasinin en aza indirilmesi kararların en doğru ve hızlı bir biçimde alınmasını sağlar bu da işletmenin sade bir hale gelmesini sağlar. İşletmenin sade bir yapıda olması iş sürelerinin kısalmasına ve çalışanların işle ilgili konuları algılamaları daha kolay olmaktadır.

Sonuç olarak bir işletmedeki verimliliğin artırılabilmesi, organizasyon yapısındaki karmaşıklığın en alt seviyeye indirilebilmesi için işletmeler mümkün oldukça sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bir işletmede kurumsallaşma, çevresindeki değişimleri de dikkate aldığı takdirde sade bir organizasyon yapısı kurmasıyla ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:75).

#### **1.6.Türkiye'deki Kurumsallaşma Anlayışı**

Türkiye'de kurumsallaşma ile ilgili yapılan çeşitli araştırmada kendine has bir anlayışın geliştirdiği fark edilmiştir. Ulukan (2005), Türkiye'de gelişmiş olan kurumsallaşma anlayışının, işletme sahip ve yöneticilerinin sorunlarına cevap verebilmekten uzak olduğunu savunmuştur. Yazar, bunu iki nedenle açıklamıştır. Birincisi, kaynakların yetersiz ve eksik olması, ikincisi ise yapılan çalışmaların çoğunun küçük ve orta işletmeler odaklı yapılmasıdır.



Türkiye’de kurumsallaşma anlayışının oluşmasında genel olarak; meslek kuruluşlarının yayınları, kongre ve konferans bildirileri, işletmelerle ilgili yazılmış kitaplar, haber ajanslarının haberleri ve yazıları, internetteki bilgi kaynaklı siteler bu anlayışın şekillenmesini sağlamaktadır.

Erel’e (2002) göre ise kurumsallaşma “alıştırma”, “nesnelleştirme”, “tortulaşma” olmak üzere üç aşamalı bir süreç şeklinde oluşmaktadır. Bu sürecin ilk aşaması olan alıştırma sürecinde herhangi bir problem ile karşı karşıya kalındığında bazı yeni yapısal düzenlemeler geliştirilmekte ve bu yapısal düzenlemeler politikalar ve yöntemlerle daha biçimsel bir duruma gelmektedir. Bu sürecin ikinci aşaması olan nesnelleştirmede ise işletmenin yapısı konusunda işletme içi bir uzlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü ve son aşama olan tortulaşmada ise burada kurulan yapının sürekli ve kalıcı bir hale getirilmesine sağlanmaya çalışılmaktadır.

Sargut’un (2009) çalışmalarına bakıldığında ise kurumsal anlayışı “eşbiçimlilik” kavramıyla açıklamaya çalışmıştır. Yazar bu çalışmalarında eşbiçimliliğin üç mekanizması olan baskıcı, öykünmeci ve normatif eşbiçimlilik olduğu (DiMaggio ve Powel gibi) belirtmiştir. Türkiye’de işletme konusunda hizmet veren eğitim kurumları üzerinde yapılan araştırmada kurum sayılarının artması, kurumların gelişmesi eşbiçimlilik mekanizmasıyla açıklanmıştır.

Koçel’de (2010) kurumsal anlayışı DiMaggio ve Powel gibi eşbiçimlilik anlayışıyla açıklamaya çalışmıştır. Ve şunları dile getirmiştir: “*Bir organizasyon yaklaşımı olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalına hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonlar üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır. Dolayısıyla Kurumlaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, bir paralellik öngörmektedir.*”

Gündüz (2008) ise çalışmasında, işletmenin iş ilişkilerinin olduğu kişi ve kuruluşlara göre kurumsallaşma göstergelerini ise, “o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendisine karşı görev olan hak ve yükümlülüklerinden olan borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesine güven, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme yeteneği” ile ölçüldüğünü belirtmiştir.

Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışının uluslararası kaynaklara göre farklı olmasının başka bir sebebi ise Türkiye'deki yönetim anlayışı ile uluslararası yönetim anlayışının farklı olmasıdır. Türkiye'deki yönetin anlayışının farklı olmasının Aytar (2009) söyle dile getirmiştir: *“Türkiye’de yöneticiliğin gelişmesi, kalkınmakta olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi, endüstrileşmeyle ilişkili olmuştur. Yöneticiliğin geliştirilmesi gereği, 1930’larda Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile endüstrileşmeye başlanıldığı dönemde kendini belli bir şekilde hissettirmiştir. O yıllarda işletmelerde yöneticilik alanında yetişmiş ve eğitim görmüş çok az sayıda eleman bulunmaktaydı. Zira Türkler asırlarca askerliği ve devlet işlerinde çalışmayı, diğer alanlara tercih etmişlerdir. Temelde militer özellikler taşıyan bir kültürde ordu disiplininin izleri, lidere boyun eğmeyi ve bağlılığı gerektirmektedir. Otoriteye bağlılık, çalışma yaşamının da başlıca gereklerinden biri olmaktadır. Devlet yönetimimizin başlıca karakteristiklerinden biri olan “merkeziyetçilik” de “otoriter” davranışlarla yakından ilgilidir. Merkeziyetçilik geleneğine, endüstriyel işletmelerin yönetiminde de rastlanmaktadır.”*

## BÖLÜM II

### KAVRAM VE İÇERİK AÇISINDA KOBİ'LER

Kobiler yani geniş açılımıyla küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ülkemizde ve dünyada ekonomilerin yapıtaşları olarak kabul edilmektedirler. Kobiler, ekonomilerde rekabet ortamının oluşturan ve her gün önemi artan, ekonominin canlılığını artıran, günümüzde tüm ekonomilerin temelini oluşturan yapılardır. Bu yapıların incelenmesi ekonomiler için büyük önem arz etmektedir.

#### 2.1.KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi

19.yüzyıla kadar küçük sanayi işletmeleri hem İslam hem de Hıristiyan dünyasında loncalar yolu ile düzenlemeler yapıyordu. Loncalar, üyelerinin menfaatlerini korumak için bir araya gelen sosyal, dini ve siyasi faaliyetleri olan bir birliklerdir. Küçük işletmeler, tüketicilerin faydalanması için mal ve hizmet üretmiş olduklarından bütün eski kültürlerde görülmüştür (Karataş, 1991:12).

Sanayi devrimiyle beraber talep canlanmaya başlamıştı ve bu canlanan taleple birlikte, birden fazla ürünün çok çeşitte üretilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştı. Bu ortaya çıkan durum, seri üretimi sağlayacak makine yoğun teknolojinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını ve gelişmesini sağlamıştır. Bu nedenle, işletmeler seri ve yığın üretimlerini sağlayabilmek için kapasitelerini geliştirmeye ve bünyelerini büyütebildikleri kadar büyütme çabışmışlardır. Yığın üretim yapan bu işletmeler, maliyetlerini düşürdükleri için kendilerinden daha küçük işletmeleri göre daha düşük fiyatta mal satarak küçük işletmeleri zor durumda bırakmışlardır. Bu gelişim sanayi devriminden sonra serbest piyasa ekonomisi uygulayan ekonomileri daha çok etkilemiştir. Sonuçta, büyük işletmeler atölye tipi işletmelerinin yerini almıştır. Ancak, büyük işletmelerin kullandıkları üretim araçları için gerekli olan birçok ara malın KOBİ'ler tarafından üretilme zorunluluğu, onların piyasadaki varlıklarını devam ettirmelerine neden olmuştur (Burgess ve diğ.,1998:306) .

1970'li yıllardan sonra insanların tercihlerinin, zevklerinin ve yaşam koşullarının değişmesi sonucunda yığın üretim ile meydana gelen mallara olan talepler azalmaya başlamıştır. Bunun yerine daha az sayıda, farklı kalitede, siparişe göre ürünlere olan talepler daha fazla artış göstermiş. Dolayısıyla, KOBİ'ler belirli sektörlerde yan sanayi için gerekli olan malzeme ve maddelerin yanı sıra, nihai tüketicinin doğrudan

kullanabileceği mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek üzere yeni bir gelişim evresine girmişlerdir (Kazdağlı, 1998:919)

1973 petrol krizinden sonra 2.petrol krizi ortaya çıkmış büyük işletmeleri zor durumlarda bırakmaya başlamıştı. Bu dönemde küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha dayanıklı olmuş ve varlıklarını devam etmeyi sürdürmüşlerdir. Bu durumda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ'lerin) önemi daha fazla artırmış, büyük işletmeler hakkında bir takım soru işaretleri bırakmıştır.1980'li yılların başlarında Küçük ve Orta Ölçekli işletme anlayışı ortaya çıkmış ve KOBİ'lerin önemi anlaşılacak, KOBİ kavramı gündemin basına yerleşmiştir (Ceyhan, 1991:85).

1980'li yılların sonlarına doğru sanayi kesiminin gelişme hızı azalmıştır. İthal ikamesi odaklı politika terk edilmiş dışa açık model benimsenmiştir. Öte yandan, uluslararası ilişkilerin gelişmesine paralel olarak özellikle hizmet sektörü gibi bazı alanlarda girişimciliğin hızlı bir artış gösterdiği dikkati çekmiştir (Türk, 2007:7).

## **2.2.Ülkemizde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi**

Ülkemizde KOBİ'lerin çok köklü bir geçmişi bulunmaktadır. KOBİ'ler, Osmanlı döneminde ahilik teşkilatı düzeni içinde lonca sistemi ile kendine özgü yapılarıyla, esnaf kesiminin ilkeleri ile oluşan bir düzenin içinde ekonomik hayatlarını oluşturmuşlardır.

Şeyh Mahmut Nasreddin Ali Evran tarafından 13.Yüzyıl da Kırşehir'de kurulan Ahilik; esnaf kitlesini ayakta tutma amaçlı olarak geleneksel kurallar içinde çalışan, sosyal güvenliği, askeri eğitim ve donatım hizmetlerini aksatmadan yerine getirmek üzere devrin geleneklerine göre çalışma düzeni olan bir meslek teşkilatıdır (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:153). Ahilik teşkilatı, kendine özgü geleneği ile esnaf kesiminin yönetim tarzını, kurallarını, iş yeri açma iznini, meslek eğitimini ve mesleğe başlama gibi uygulamalarla ekonomik hayata canlı tutma yolunda uzun yıllarca çok önemli katkıları olmuştur. Anadolu'nun hemen hemen her kentinde ve kasabasında bulunan bu esnaf teşkilatı belli bir zamandan sonra yerini lonca sistemi denilen ahi teşkilatının devamı olan düzene bırakmıştır.

Loncalar ahi teşkilatının devamı olmakla beraber kendisi has özelliklere de sahip olmuştur. Loncalar çok sıkı bir disipline sahiptiler, bu disiplin verimi ve üretkenliği artırmaktaydı. Loncalar içinde rekabet yasaktı ve fiyatlar belli bir kâr marjına göre belirlenirdi. Loncalar esnafın hammadde ihtiyacını karşılardı, rekabeti bozacak her türlü spekülasyonların önüne geçerlerdi. Loncalar devletin kalite kontrol ve fiyat denetimi yapmasını kolaylaştırmışlardı. Böylece her türlü spekülasyon önleniyordu. Lonca

yönetimi kendilerine bağlı esnafın işlerini yürüttüğü gibi hükümet ile esnaf arasında da iş birliğini de sağlamaktaydı (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:153).

Bu teşkilatlanma sayesinde Osmanlı Devleti 15. ve 16. Yüzyıllarda el sanatları ve küçük sanayi bakımında Avrupadan daha ileriydi. 17. Yüzyıla gelindiğinde Avrupa da sanayide yaşanan gelişmeler ve makine gücünde yararlanma oranı yükselmesinden dolayı dünya ekonomisinin yönünün değişmesine neden olmuştur. Bu yüzyıllarda sanayi devlet kontrollü de kurulmuştur ve bunu da dünya standartlarına göre uygulayan ülke Osmanlı Devletidir. Fatih Sultan Mehmet'ten sonra tahta çıkan 2. Beyazıt tarafından yürürlüğe konulan “Kanunname-i İktisabı Bursa” (Bursa Belediyesi Yasası) bu konuda dikkat çekici bir belgedir (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:153)

18. yüzyıla gelindiğinde sanayi devrimiyle beraber küçük sanayi önemini kaybetmiş ama yine de toplumun hayatında tamamen çıkmamıştır. Osmanlı devleti bu dönemde sanayi hamlesi yapamamış ancak tazimat döneminde liberal bir ekonomiye geçmiştir. Loncaların etkisi bu dönemlerde devam etmiş olsa bile Avrupa ülkeleri ile ticaret serbestliği ilkesi çerçevesinde ticari çalışmalar artmıştır. Böylece sanayi, özellikle de ticaret, giderek yabancı devletlerin eline geçmeye başlamıştı ve önlem olarak da gümrüklerin arttırılması düşünülmüştür (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:153)

19. yüzyılında küçük sanayide Avrupa da tam bir dönüşüm yaşanmıştır. Fransız ihtilalinin getirdiği fikirlerle büyük işletmeler yaşanan teknolojik gelişmelerden faydalanarak rekabet güçlerini artırmış küçük işletmelerin bu rekabette direnememelerinden dolayı yıkılmaya başlamıştır. 19.yüzyılın sonlarında, küçük sanayi işletmelerini tekrar bir teşkilat içinde toplama fikri doğmuş ve Avusturya, Almanya, İtalya, Macaristan ve Bulgaristan bu fikre öncülük ederek modern esnaf teşkilatlarının kurulmasını sağlamışlardır. (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:154).

Ülkemizde tazminat fermanının ilanı ile sanayide teşvikleri artırmak için çeşitli kanunlar, sübvansiyonlar çıkarılmış ve küçük sanayi işletmeleri kanunlarla güvence altına alınmıştır. Tanzimattan ve cumhuriyet kadarki dönemde küçük ve büyük sanayi işletmeler birbirinden ayrılmış sanayi odaları büyük sanayi işletmeleri temsil etmiştir, küçük sanayi işletmelerini de esnaf cemiyetlerinin temsil etme kararları alınmıştır. Ancak bütün bu önlemlere rağmen sanayi çok büyük bir gelişme kaydetmemiş, cumhuriyet dönemine ilkel tekniklerle çalışan ve küçük işletmelerden oluşan bir sanayi ile girilmiştir (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:154).

1924 yılında ticaret ve sanayi yasası yürürlüğe konulmuş, buradaki amaç esnaf ve sanatkarları bir örgüt çatısı altında birleştirmektir. Kooperatifleşme ile ilgili gelişmelerde yaşanmış, 1925 yılında İstanbul Umum Ayakkabıcılar Kooperatifi ile 1926 yılında İstanbul Umum Saraç Sanatkârları Kooperatifi kurulmuştur ve kooperatifler tüm ülkede yaygın bir hale gelmiştir.

1923 yılında temel gayesi özel sektör kuruluşların ekonomik hayatta önemli bir 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 beraber “10 beygirlik muharrik gücün ve 5 işçinin altında olan işletmeler” küçük işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 2002:124).

1929 ve 1931 yılların olan dünya ekonomik krizleri nedeniyle devlet, ekonomi alanında bazı önemli görevleri üzerine almıştır. 1933 yılında Halk Bankasını kurmuş bu bankanın kuruluş amacı ise esnaf ve küçük sanayi üreticilerin finansman sorunlarını çözmektir. 1943 senesinde sanayi ve ticaret odası ile esnaf odası ve ticaret borsalarının yasası hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur. 1949 yılında ticaret ve sanayi odaları, esnaf odaları “5373 Sayılı Kanun”la birbirinden ayrılmıştır ve esnaf odaları esnaf ve sanatkâr ile çalışan personelleri yani çırak, usta, kalfa ve diğer personelleri kendi çerçevesinin içine almıştır. 1949 yılında birlikler ve dernekleri sistemli bir hale getirmek için Esnaf Dernekleri ve Esnaf Birlikleri Yasası” çıkarılmıştır. 1957 yılında ise “Sanayi Sicili Kanunu” yürürlüğe girmiş amaç ise esnaf, sanatkâr ve küçük üreticileri için bir tanımlama yapmaktır.

1963 yılından itibaren Beş Yıllık Kalkınma Planları başlamıştır. Bu kalkınma planları küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin örgütlemelerini, finansmanlarını, kredi imkânlarını, hammadde ile ilgili sorunlarını, teknolojilerini yeterli bir hale getirmek, kooperatifleşmelerini sağlamak, iç ve dış pazarlarla ilgili sorunlarını çözmek için bazı önlemler alınmıştır. Ülkemizde tacirler, esnaflar, sanatkârlar gibi sınıflamalar olduğu için KOBİ’ler ile ilgili politikalar tam olarak belirlememiştir.

1970 yıllarında ise dünya da ve ülkemizde teknolojinin gelişmesi, toplumun bilgi seviyesinin artması, rekabette kalite faktörünün ön plana çıkması gibi sebeplerle hem sosyal hem de ekonomik anlamda önemli dalgalanmalar olmuştur. Bu dönemde krizlere karşı küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha dayanıklı olduğu gözlenmiştir ve küçük işletmelerin önemi daha da artmıştır. Günümüzde de küçük işletmeler ülke ekonomisinde büyüme, istihdam, sanayileşme ve uzun dönemde kalkınma açısından

önemli rol oynamaktadır (Karayılmazlar; Aşkın; Çabuk, 2017:155).

21. yüzyıla geldiğimiz şu günlerde ise gelişmiş ülkeler küçük işletmelerle ilgili daha çok rekabetti artıracak politikalar geliştirmek, yönetim, üretim ve satış ile ilgili yeniliklere odaklanmış işletmeler oluşturmaya çalışmışlardır. Yani ihtidam artırma politikaları ikinci planda kalmıştır. Gelişmiş ülkelerin KOBİ'lerle ilgili politikaları sadece istihdamı artırmaya yönelik değildir aynı zamanda içinde bulunduğu çağın gerekliliği olan aktif, devamlılık sağlayan, dinamik girişimcilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır (Sarıaslan, 1994: 11).

### **2.3. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması**

KOBİ tanım olarak günümüzde çok tartışmalara yol açan, kesin ve açık bir tanımı bulunmayan bir kavramdır. Bir işletme gelişmiş bir ülkede küçük olarak tanımlanabilirken, gelişmemiş bir ülkede ise büyük olarak tanımlanabilmektedir. Yani ülkelerin gelişmiş seviyelerine göre, büyüklük veya küçüklüklerine göre KOBİ tanımları farklı olabilmektedir. Hem ülkemizde hem de dünyada farklı ölçüleri esas alarak tanımlar yapılabilmektedir.

Ülkelerin ekonomilerinin ayakta durabilmesi için KOBİ'ler vazgeçilmez unsurlardır. Genellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde yeni iş ve istihdam olanakları sağlarlar, yenilik ve girişimcilik ruhları sayesinde rekabet oluştururlar ve gelecekte ortaya çıkacak işlerin kaynağıdırlar. Kısacası KOBİ'ler sağlıklı bir piyasa ekonomisi için hayati öneme sahiptir (Hillary, 2000: 12).

Öte yandan çeşitli politikaların geliştirilmesi ve uygulanması, çeşitli stratejilerin tespiti ve bu konudaki araştırmaların yürütülebilmesi için KOBİ'lerin tanımlanması gereğine sıklıkla ihtiyaç duyulmaktadır (Müftüoğlu, 1989: 452). KOBİ tanımı hakkında, her ülkenin kendi ekonomilerindeki oynadıkları rollerin farklı olması genel bir tanım yapılmasına engeldir. Zaten KOBİ'lerin herkesin kabul edebileceği, her yerde ve her zaman geçerli genel bir tanımı yoktur (Müftüoğlu, 1989: 452).

Ekonomide birden fazla birim olduğu için onları çeşitli gruplara göre sınıflandırılır. Bu ayırım belli ölçütlere göre yapılır. Bunlar genel olarak: işçi sayısı, ciro, öz sermaye, kuruluştaki gücü, pazar payı gibi durumlara göre işletmeler boyutuna göre küçük ve orta ölçekli işletme yani KOBİ olarak nitelendirilirler. Günümüzde modern KOBİ kavramında ise üç kriter yaygın olarak kullanılmaktadır. Ülkelerin KOBİ tanımları; çalışan sayısı, ciro ve yıllık aktif bilanço toplamına göre yapılmaktadır (Zaridis ve Mousiolis, 2014: 464).

KOBİ'ler genellikle büyük işletmelerin yerine getiremediği işlevleri yerine getirirler. Büyük işletmelerin değişen teknolojik yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmakta zorluk çekmeleri ve işletmelerin büyük yapıda olması, zarar etme eğilimleri göstermelerinden dolayı küçülmeye doğru gittikleri görülmüştür. Bu durumda KOBİ'ler küresel ekonomilerde talebin azaldığı, pazar sıkıntısının olduğu, enerji ve hammadde de darboğazın yaşandığı kriz dönemlerinde çok yönlü, esnek ve sağlam hizmet yapılarıyla küresel pazarlarda etkin bir şekilde rekabetin sürdürülmesi için sanayi yapılarının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Bayrak ve Akdiş, 2000: 103).

### **2.3.1. Dünyada Bazı Ülkelerde Yapılan KOBİ Tanımları**

Ülkelerin KOBİ tanımları birbirinden farklı olmasının dışında ayrıca her ülkenin kendi içinde de bu tanım farklılıkları olabilmektedir. Başlıca bazı ülkelerin KOBİ tanımlarıyla ilgili yaptıkları tanımlamalara değinmeye çalışacağız.

#### **2.3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ Tanımı**

ABD'de geçerliği olan ve resmi bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. ABD'de yapılan tanımlarda genel olarak işletmelerde çalışan personel sayısına göre tanım yapılmaktadır. Buna göre Amerika Birleşik Devletleri'nde 1 ila 499 arasında personel çalıştıran işletmeler KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır (Durman ve Önder, 2007: 182). Personel sayısından sonra gelen ikinci kriter ise işletmelerin yaptığı satış tutarıdır.

KOBİ'lere yönelik Small Business Administration (SBA) adlı bir kuruluşun yaptığı çalışmaya göre tanımlar sektörlere göre farklılık arz etmekte, bununla beraber yıllık hasılat ve çalışan sayı esas alındığı görülmüştür. Hem üretimde hem de toptan satışta faaliyet gösteren işletmelerin personel sayısına göre tanımları yapılmıştır; üretimde 500 ve 1500 arası çalışan, toptan satış yapan işletmelerinde 100 ve 500 arası çalışanı olan işletmeler KOBİ tanımının içine alınmıştır. İşletmelerin hasılatına göre sınıflandırılmasında ise hizmet kesiminde faaliyet gösteren işletmeler, tarım kesiminde faaliyet gösterenler işletmeler, perakende satışı yapan işletmeler ve yapı işlerinde faaliyet gösteren işletmeler hasılatına göre sınıflandırmanın içinde yer almıştır. Buna göre; perakende satış yapan işletmelerden yıllık kazancı 5 milyon dolar ile 21 milyon dolar arasında kalanlar KOBİ kapsamına alınmıştır. Hizmet sektöründe 2,5 milyon dolar ile 21,5 milyon dolar arasında kalanlar işletmeler, özel yapı işlerinden 7 milyon doları geçmeyenler ile tarım işletmelerinde ise yıllık kazancı 0,5 milyon dolar ile 9 milyon dolar arasında olanlar KOBİ kapsamına değerlendirilmiştir. (Demir, 2014:32)



**Tablo 2.1.** ABD’de KOBİ Tanımı Kriterleri

Sektör	Personel Sayısı	Yıllık Satış Miktarları
<b>İmalat Sanayi</b> -Küçük boy -Orta boy	1-49 50-499	<2,5 milyon dolar 2,5-21,5 milyon dolar
<b>Toptan Ticaret</b> -Küçük boy -Orta boy	1-49 49-499	7 milyon dolar 7-25 milyon dolar
<b>Perakende Ticaret ve Hizmet sektörü</b> -Küçük boy -Orta boy		3 milyon dolar 3-13 milyon dolar
<b>Tarım İşletmeleri</b> -Küçük boy -Orta boy		0,5 milyon dolar 0,5-9 milyon dolar

**Kaynak:** Koç, 2008: 63

### 2.3.1.2. Japonya’da KOBİ’lerin Tanımı

Japonya’da KOBİ tanımı yapılırken dikkate alınan unsurlar, sermaye büyüklüğü ve çalışan personel sayısıdır. Japonya’da bulunan işletmelerin %99 KOBİ’lerden meydana gelmektedir. Japonya ekonomik kalkınmayı politikasını KOBİ’ler üzerinde oluşturmuş, bu politikası çok başarılı olmuştur ve Japonya’nın bu uygulaması diğer ülkelere de bir örnek teşkil etmiştir. Japonya’daki işletmelerin %99,7’si (2001 yılı itibarıyla yaklaşık olarak 4,7 milyon işletme) KOBİ statüsündeki işletmelerden oluşmaktadır (Sarısoy, 2008: 385-404).

Japonya da bulunan KOBİ’lerin ekonomiye etkisi, büyük işletmeler için düşük maliyetli ve kaliteli ara mal üretebilmeleridir. Japonya kültüründe birlik ve sadakat ön planda olduğu için hammadde sağlayan yan sanayinin, küçük işletmeleri ile hem toplumsal ve hem de kültürel temele dayanan bir birlik oluşturmuş büyük firmalar, Avrupa ve ABD’nin büyük ölçekli üretim yapan firmalarına oranla önemli ölçüde esneklik ve teknik gelişim göstermişlerdir (Sarıslan, 1994: 75).

Japonya’da etkin olan işletmelerin hemen hemen %99,7 oranında KOBİ’lerden oluştuğu hesaplanmış ve aktif olarak çalışan nüfusun da %70’i KOBİ’ler de çalıştığı belirlenmiştir. Japonya’da KOBİ’lerin tanımlanmasında temel kriter olarak çalışan kişi sayısı ve işletmenin sermaye miktarı kabul edilmektedir (Akgemici, 2007: 56).

**Tablo 2.2.** Japonya’ya göre KOBİ’lerin Tanımı

Sektör	Çalışan sayısı	Sermayenin miktarı
İmalat Sektörü	300 Çalışana Kadar	100 Milyon Japon Yen’e Kadar
Ticaret Sektörü	100 Çalışana Kadar	30 Milyon Japon Yen’e Kadar
Hizmet Sektörü	50 Çalışana Kadar	10 Milyon Japon Yen’e Kadar

**Kaynak:** Akgemici, 2007: 95.

### 2.3.1.3.Güney Kore’de KOBİ Tanımı

Güney Kore de 1950 yıllarında KOBİ’lerde çalışan ve işletme sayısı bakımından artış gösterirken 1960 yıllarının ilk başların da ise ihracata odaklı ekonomik büyüme ve gelişme strateji uygulanmıştır ve işletmeler bununla ilgili teşvik edilmiştir. Ancak 1960 ve 1970 yılları arasında KOBİ sayılarındaki artış eğilimi düşmüştür.1990 yıllarından sonra KOBİ’lerin ekonomiye olan katkısı artmıştır.

Güney Kore’de KOBİ’lerin ekonomiye katkısı sadece işletme sayısı ve çalışan oranı ile değil aynı zamanda KOBİ’ler üretimin bir parçasıdır ve ekonomik büyümeye katkı vermektedir.2010 yılında KOBİ’lerde üretilen ürünlerin % 49,2 oranında olduğunu tespit edilmiştir (Tatlı, 2015: 10). Güney Kore’de KOBİ’ler tüm işletmelerin %99,8’ini oluşturmaktadır. (Sarısoy, 2008:385-404). Güney Kore’de KOBİ’lerin, belirli alan ve niteliklere göre sınıflanması ve tanımlanması aşağıda tabloda gösterirmiştir.

**Tablo 2.3.** Güney Kore’de KOBİ Tanımı

Alan	Çalışan	Sermaye Miktarı	Satış Miktarı
İmalat Sanayi	1-299	< 8 milyar	
Madencilik, İnşaat ve Taşımacılık	1-299	< 3 milyar	
Yönetim ve Destek Servisleri, Sağlık ve Sosyal Hizmetler, Yayıncılık, İletişim, Bilimsel ve Teknik Hizmet Sektörü	1-299		< 30 milyar
Tarım, Ormancılık, Balıkçılık, Elektrik, Su, Gaz, Toptan ve Perakende Satış, Konaklama ve Yiyecek, Finans ve Sigortacılık, Sanat ve Eğlence	1-199		< 20 milyar
Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Hizmetleri, Eğitim, Tamir ve Diğer Hizmet	1-99		< 10 milyar
Emlakçılık, Kiralama ve Leasing	1-49		< 5 milyar

**Kaynak:** Small and Medium Bussiness Administator, 2014

### 2.3.1.4.Çin Halk cumhuriyeti'nde KOBİ'lerin Tanımı

Çin günümüzde dünyanın ikinci büyük ekonomisine sahip ve en büyük ihracat yapan ülkesidir. 1979 yılında Çin planlı devlet ekonomisinden sosyal pazar ekonomisine geçiş yapmıştır. Çin, 2009 yılında GSMH'nin %44,2'sini ihracat oluşturmuştur. Çin'de son 30 yıl içerisinde KOBİ'ler sosyalist ekonominin önemli bir ögesi olmuş ve Çin'in hızlı ekonomik büyümesinin lokomotifine haline gelmiştir (Tatlı, 2016:9; Cunningham, 2012: 6).

Çin ulusal kalkınma ve reform komisyonunun istatistiklerine göre, günümüzde Çin genelinde toplam işletmelerin %99,8'i, nihai ürün ve hizmetlerin %60'ı, satılan ürünlerin %60'ı, ödenen vergilerin %50'den fazlası, istihdamın %80'i, her yıl GSYİH %59, dış ticaret hacminin%68, buluş patentlerin %65 ve yeni ürünlerin%80 KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu da gösteriyor ki KOBİ'lerin Çin ekonomideki kalkınmasındaki rolleri büyüktür. (Tatlı, 2016:10). Aşağıdaki tabloda Çin'deki KOBİ'lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması bulunmaktadır.

**Tablo 2.4.** Çin'de KOBİ Tanımı

Alan	Küçük Ölçekli İşletmeler			Orta Ölçekli İşletmeler		
	Çalışan	Yıllık Satış	İşletme Aktifi	Çalışan	Yıllık Satış	İşletme Aktifi
İmalat	1-299	<\$4,6	< \$6,1 milyon	300-	< \$46 milyon	<\$61
Yapı Sektörü	1-599	<\$4,6	< \$6,1 milyon	600-	< \$46 milyon	<\$61
Toptan Satış	1-99	<\$4,6		100-	<\$22,8 milyon	
Perakende	1-99	<\$4,6		100-	< \$46 milyon	
Ulaşım	1-499	<\$4,6		500-	< \$46 milyon	
Konaklama ve	1-399	<\$4,6		400-	<\$22,8 milyon	

Kaynak: Zhang, H. ve Okoroafo, 2014: 131.

### 2.3.1.5. Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımları

Avrupa birliği seviyesinde KOBİ'ler ile ilgili çalışmalar 1980 yıllarında başlamıştır. Avrupa'da girişimciliği geliştirmek için yeni iş alanları açmak ve istihdamı artırmak için çalışmalar yapılmış, bu da KOBİ'lerin önemini artırmıştır. Avrupa Birliği de KOBİ'ler ile ilgili çalışmalarda KOBİ'lerin kurulamamasına neden olan engeller tespit edilmiş, işverenlerin vergi yükleri hafifletilmeye çalışılmış, düşük ücretli çalışanlar için ücret iyileştirici çalışmalar yapılmıştır. Avrupa Birliği'ndeki işletmelerin %99,8'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Avrupa Birliğinde KOBİ'lerindeki çalışan ortalaması ise 6,8 kişidir (Baycan, 2009).

Avrupa Birliği 1998,2003 ve2015 en son olmak üzere bu yıllarda KOBİ

tanımlarını tekrar güncellenmiştir. Tanımların yapılmasını sağlayan kriterler; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsız ölçütlerden oluşmaktadır. Bağımsız ölçütler kavramında esas alınan sermayesinin %25 veya daha fazla olan büyük işletmelerin kapsam dışında kalmasıdır. Aşağıda 2003 yılı esas alan KOBİ ölçütleri tabloda yer almıştır.

**Tablo 2.5. AB KOBİ Tanımı**

Ölçütler	Mikro	Küçük	Orta
Maksimum çalışan sayısı	9	49	249
Maksimum yıllık ciro	€ 2 Milyon	€10 Milyon	€50 Milyon
Maksimum yıllık bilanço toplamı	€ 2 Milyon	€10 Milyon	€43 Milyon

**Kaynak:** European Commision, 2005: 14.

Avrupa birliğindeki birçok ülkede KOBİ'lerin tanımları sınıflara ayrılmıştır. Bunlar mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli olmak üzere işletmeler üçe ayrılmıştır. Bu tanımlarda yer alan mikro ölçekli işletmelerin tanımı şöyledir; işletmelerde çalışan sayısı 10 kişiden az, yıllık cirosu 2 milyon Euro'yu geçmeyen yani toplam aktif büyüklükleri iki milyondan az olan işletmelere denilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerin tanımı ise çalışan sayı 50 kişiden az, yıllık cirosu 10 milyon Euro geçmeyen ve toplam aktif büyüklüğü ise 10 milyon veya daha az olan işletmelere denilmektedir. Orta ölçekli işletmelerin tanımı ise çalışan sayısının 250 kişide az, yıllık cirosu 50 milyonu geçmeyen ve aktif büyüklükleri 43 milyon Euro'dan az olan işletmelere denilmektedir.(Candan, 2018:4)

KOBİ tanımları Avrupa'nın çeşitli ülkelerde farklı olabilmektedir. Başlıca bazı Avrupa ülkelerinin KOBİ tanımları aşağıdaki gibidir;

#### **İngiltere Kobi Tanımı:**

İngiltere'de KOBİ'ler ile ilgili kesin ve resmi bir tanım bulunmamaktadır. "Committee Of Inquiry On Small Firms" (Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre KOBİ'ler ile ilgili sektör bazında tanımlar tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.6. İngiltere'de KOBİ Tanımı**

Sektör	Tanım
İmalat Sanayi	25 İşçiden Az
İnşaat Sektörü	25 İşçiden Az

Madencilik Sektörü	Yıllık Satış 50.000 Sterlin'den Az
Parakende Ticaret	Yıllık Satış 200.000 Sterlin'den Az
Toptan Ticaret	200 İşçiden Az
Motorlu Araç Ticareti Bakım ve Onarım	Yıllık Satış 100.000 Sterlin'den Az

**Kaynak:** Şimşek, 2002:9

İngiltere de yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi sektörlerin tanımlarında, her sektöre göre farklı nicel kriterler kullanılmıştır. İngiltere de en çok kullanılan ve değer gören nicel kriter işletmenin hukuki şeklidir. Bu kriterlere göre sermaye şirketleri büyük işletmeler, şahıs şirketleri ise küçük işletme sayılmaktadır.

#### **Hollanda'da KOBİ tanımı:**

Hollanda da resmi ve tamamen geçerli bir KOBİ tanımı yapılmamıştır. Burada esas alınan kriter ve yapılan hukuki tanımlarda çalışan kişi sayısı esas alınmıştır. Hollanda da 1-10 arasında çalışanı olan işletmelere küçük işletmeler, 10- 100 arası çalışanı olan işletmelere de orta büyüklükte işletmeler denilmektedir. Kullanılan başlıca nitel kriter ise işletme örgütünün basitliği ve tüm işletmecilik işlevlerinin, işletme sahibi tarafından üstlenilmesidir (Hamer, 1987:84).

#### **Almanya'da KOBİ Tanımı:**

Almanya da kesin ve resmi bir KOBİ tanımı yapılmamıştır ama KOBİ tanımı yapılırken bazı nicel ölçütler kullanılmıştır. Almanya'nın KOBİ tanımlarında esas alınan ölçüler; işletmeler sermaye piyasasında yer alırlar, girişimci işletmeyle özdeş olmuştur, girişimci risk ve sorumlulukları üstlenmiştir ve girişimci bağımsızlığa önem vermiştir. (Tutar, 2009:12). Aşağıdaki tabloda Almanya da sektöre göre çalışan sayısı ve yıllık satış tutarı ölçü alınarak tanımlama yapılmıştır.

**Tablo 2.7.** Almanya'da KOBİ Tanımlaması

Sektör	Çalışan Sayısı	Yıllık satış tutarı
İmalat sektörü		
Küçük işletmeler Orta işletmeler	1-49	2 milyon DM'a kadar
Toptan ticaret		
Küçük işletmeler Orta işletmeler	1-9	1 milyon DM'a kadar
Perakende ticaret		
Küçük işletmeler Orta işletmeler	1-2	500 bin DM'a kadar
Ulaştırma haberleşme ve hizmet		
Küçük işletmeler Orta işletmeler	1-2	100 bin DM'a kadar

**Kaynak:** KOBİ Gelişim Projesi, 2002: 21-2.

### Fransa’da KOBİ Tanımı:

Fransa’da kesin ve resmi bir KOBİ tanımı yoktur. Fransa’da KOBİ ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler de KOBİ’ler, yöneticiler tarafından teknik anlamında, ahlaki anlamda, mali anlamda ve yasal anlamda sorumlulukların üstlenildiği işletmelerdir ve resmi bir tanımı bulunmamaktadır (Gök, 2004:138).

Genel olarak ülkelerin KOBİ tanımları çalışan kişi sayısına göre yapılan tanımlamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.8.** Dünya’da Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları

Ülkeler	Mikro İşletme	Küçük işletme	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	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

**Kaynak:** Tutar, 2009:15

### 2.3.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Dünyada olduğu gibi Türkiye de ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Ülkemizde ortak bir tanımın olmamasının nedeni ise kişilerin, kurumların, kanunların, bilim adamlarının ve araştırmacıların KOBİ hakkında farklı tanımlarda bulduklarından kaynaklanmaktadır. İşletmeler faaliyet kollarına göre ve üretim tekniklerine göre hem ülkeden ülkeye hem bölgeden bölgeye hem de işletmenin türlerine göre farklılık gösterdiği için ortak bir KOBİ tanımı belirlenememiştir. (Civan ve Tekinkuş, 2002: 103). Türkiye de yapılan bazı KOBİ tanımları aşağıda yer verilecektir.

Ülkemizde KOBİ’leri desteklemek için kurulan KOSGEB yani Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının kanuni tanımına göre; İmalat sanayi sektörü içinde faaliyet gösteren 1 ve 50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme; 51 ve 150 arasında işçi çalıştıran işletmelere orta ölçekli işletmeler denilmiştir. Ayrıca, işletmelerin büyüklüğü ve mahiyeti günün sosyal ve ekonomik şartlarına göre Cumhurbaşkanlığına bağlı ilgili bakanlık tarafından değiştirileceği hükme bağlanmıştır (Melemen, 2000:68). Genel olarak KOSGEB tarafında yapılan KOBİ tanımında çalışan sayı ve yıllık hasılat ölçü alınarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.9. KOSGEB Göre 2005 Yılında Yapılan KOBİ Tanımı**

	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Yıllık Hasılat</b>
Mikro işletme	10 çalışan veya daha az	1,000,000 TL aşmayan
Küçük ölçekli işletme	50 çalışandan az	8,000,000 TL aşmayan
Orta ölçekli işletme	250 çalışandan az	40,000,000 TL aşamayan

**Kaynak:** KOBİ Tanım, Sınıflandırılması, Nitelikleri ve Hakkında Yönetmelik, TC Resmi Gazete, 2005: madde 5.

Türkiye Halk Bankası KOBİ ile ilgili tanımı ise; küçük işletme: 1–99 arası çalışan çalıştıran ve yatırım tutarı 15 milyar TL’ye kadar olan; orta büyüklükte işletme ise 100–249 arası işçi çalıştıran ve yatırım tutarı 15 milyar TL ile 30 milyar TL’ye kadar olan işletmelerdir (Müftüoğlu, 1997:135). 18 Ocak 2001 tarihli ve 2429 sayılı KOBİ teşvik kararnamesine göre KOBİ tanımlaması; imalat ve tarım sanayisi sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kaydında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçler, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 bin TL’yi geçmeyen işletmelerin, 1 ve 9 arası personel çalıştıranlar işletmelere “mikro ölçekli işletmeler” denilmiş, 10 ve 49 arası işçi çalıştıranlar işletmelere “küçük ölçekli işletme” denilmiş, 50 ve 250 arası personel çalıştıranlar ise “orta ölçekli işletme” işletmeler olarak kabul edilmiştir(Bilge, 2010: 12).

Devlet İstatistik Enstitüsünün KOBİ tanımı; 1 ve 9 arasında personel çalıştıran işletmeleri “çok küçük”, 10 ve 49 arasında olanları “küçük”, 50 ve 99 olanları ise “orta” ve 100’den fazla olanları ise “büyük işletme” olarak kabul etmiştir (Küçük, 2005: 105).

Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası (SYKB) KOBİ tanımı ile ilgili görüşü ise şöyledir; KOBİ tanımlarında esas alınan makine parkı kriteridir. Bu kurum, Mart 1981 yılında “emek yoğun yatırım projeleri” başlığı altında kredi anlaşmasında 350.000 dolar değerinde makine parkını küçük işletme olarak nitelendirmiştir. SYKB KOBİ tanımındaki başka bir kriteri ise işletmede işgücünün donatıldığı sermaye miktarıdır. Bir işletmenin küçük işletmeler sayılabilmesi için işçi başına düşen sermaye miktarının 15.000 doları aşmaması gerekmektedir. Bu kurumun tanımında dikkat edilen husus parasal değer dolar cinsinden ifade edilmesidir. SYKB tanımında dikkat çeken diğer bir husus da çalışan işçi sayısının nicel kriter olarak kullanılmamasıdır. Onun yerine işçi başına düşen sermaye miktarı esas alınmıştır (İskender, 2009:16).

Eximbank (2015)’ın yaptığı KOBİ tanımı ise; KOBİ’ler ile ilgili Avrupa Yatırım Bankası yaklaşımlarına paralel olarak yapılan tanımda bir veya birden fazla gerçek kişiliğe veya tüzel bir kişiliğe ait olan 250’den az personeli küçük işletmelerdir ve 3000’den az personeli olan bağımsız işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen işletmelerin %25 ve üstü oranda hisseleri başka bir kuruluşa ve kurula ait olamaması gerekiyor, ancak böylece işletmeyi bağımsız olarak nitelendirebiliriz, %25’i veya üzeri hisse başka bir kurul ve kuruluşa ait ise, işletmenin toplam personel sayısı yukarıdaki belirtilmiş olan sınırdan olmalıdır.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin KOBİ tanımında ise KOBİ’ler tanımlanmasında çalışan sayısını ölçü alınmakta ve bu tanıma göre,50’ye kadar kişi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli;99’a kadar kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli; 100 ve üzeri kişi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. (Ersoy,1999)

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 23/8/2012 tarihli resmî gazeteden yayınlan yönetmenliğe göre KOBİ tanımı şu şekildedir (Resmigazete. 2012);

- a) Mikro Ölçekli İşletme: On kişi ve daha az personel istihdam eden, yıllık net satış hasılatı 1 milyon Türk Lirası ve altında olan işletmeler.
- b) Küçük Ölçekli İşletme: Elli kişi ve daha az personel istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 8 milyon Türk Lirası ve altından olan işletmeler.



- c) Orta Büyüklükte Olan İşletme: İkiyüzelli kişi ve daha az personel istihdam eden, yıllık net satış hasılatı 40 milyon Türk Lirası ve altında olan işletmeler.

**Tablo 2.10.** Resmî Gazete "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

**Kaynak:** <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>

18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 2005/9617 sayılı karar ekinde bir yönetmenlikte Özel İhtisas Komisyonu tarafından yapılan KOBİ tanımında daha önce sadece çalışan sayısı esas alınırken mali bilânço değeri kriterler de bir işletmenin tanımlanmasında dikkate alınmaya başlamıştır (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2006:4-5). Özel İhtisas Komisyonun tanımlama aşağıda tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.11.** Özel ihtisas Komisyonunun KOBİ Tanımı

Çalışan Sayısı	Ölçek	Mali Bilanço Değeri (TL)
0-9	Mikro	1.000
10-49	Küçük	5000
50-249	Orta	25000 üstü

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

Aşağıdaki tabloda Türkiye'deki kurumların KOBİ'ler ile ilgili yaptıkları tanımlar aşağıdaki tabloda genel olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.12.** Türkiye'deki Kuruluşların Çalışan Sayısına Göre KOBİ Tanımları

	Çok Küçük İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme	KOBİ
<b>KOSGEB</b>		1-50	51-150	1-150
<b>TUİK</b>	1-9	10-49	50-99	1-100
<b>DPT</b>	1-9	10-49	50-99	1-100
<b>TOSYÖV</b>	1-10			1-100
<b>TOBB</b>		1-50	50-150	1-100
<b>Halkbank</b>	1-9	10-150	150-250	1-250
<b>Hazine</b>	1-9	10-49	50-250	1-250
<b>Dış Ticaret</b>				1-200
<b>Eximbank</b>				1-200
<b>Sanayi Bakanlığı</b>		1-19	20-200	1-200

<b>İTO</b>		1-25		
<b>ASO</b>	1-9	10-30	31-299	1-300
<b>İSO</b>		1-20	21-100	1-100
<b>EBSO</b>		5-49	10-199	1-200

**Kaynak:** Tutar, 2009:10

### 2.3.3. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler

Ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki birbirinden farklı KOBİ tanımı ile ilgili bilgi verildikten sonra etkili bir şekilde anlaşılması için KOBİ'leri tanımlayan nitel ve nicel kriterleri açıklayarak bu konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu açıdan işletmelerin büyüklüğünün tanımlanması için kullanılan kriterler nicel ve nitel kriterler olarak iki grupta toplanabilir (Erkan, 1990:25; Çetin:1996). Çoğu ülkede olduğu gibi ülkemizde nitel ve nicel kriterler kullanılmaktadır. Aşağıda iki tanımda ayrıntıyla açıklanmaktadır.

#### 2.3.3.1. KOBİ'lerin Nitel Kriterler

İşletme mülkiyeti ile yönetiminin birbirinden ayrılması, üretimde kullanılan sermaye payları, kredi alabilmek için gerekli koşullar, firmanın pazarlık gücü, müşteri ve çalışanlarla ilişkilerinin düzeyi, makine ekipman kullanım durumudur (Üner, 1991:3). KOBİ'lerin nitel kriterleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Girişimcinin işletmede fiili olarak çalışıyor olması,
- Risk sorumluluğunu girişimcinin üstlenmesi,
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmiş olması,
- İşletme sahibinin, girişimcilik ve yöneticiliğin tek bir kişide toplanması,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Finansal yetersizlikler,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmasında sorunlarla karşılaşılması ya da yönetim tekniklerde yetersizlik,
- Yönetimin ve mülkiyetin bağımlılık derecesi,
- İşletmenin veya sahiplerinin pazardaki etkinliği ve gücü, satış ve satın almadaki pazarlık gücü,
- İşletme sahibinin mesleğine saygısı ve teknik yeterlilik derecesi,
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin derecesi ve niteliği,
- Sermaye piyasası kaynaklarına ulaşılabilirlik. (Gökçek, 2015:23).

#### 2.3.3.2. KOBİ'lerin Nicel Kriterler

KOBİ'lerde nicel kriterleri göre işletmelerin değerlerle ve sayılarla ifade edilmesidir. Bunun en önemli sebebi nicel kriterler nitel kriterlere oranla

değerlendirmelerde daha kolay olmasıdır. Ağdaki yaygın olarak kullanılan nicel kriterler gösterilmiştir. (Türk, 2007:16)

- Çalışan kişi sayısı,
- Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve gücü,
- Makine parkı değeri,
- Öz sermaye, çalışma sermayesi ve sabit sermaye,
- Belirli süre içinde ödenen ücretler,
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde,
- Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması,
- Kapasite (üretim hacmi), sipariş sayısı ve değeri,
- Katma değer ve ödenen vergi miktarı,
- Net servet ve piyasa payı,
- İhracatın satış miktarındaki payı

#### **2.4. KOBİ'lerin Özellikleri**

İşletmelerin küçük veya orta büyüklüğe sahip olması onlara bir takım rekabet avantajları sağlayabilmektedir. Kısaca KOBİ dediğimiz bu işletmeler; çalışanlar yakınlaşmayı daha iyi sağlamakta ve müşterileri ile olan ilişkilerde daha iyi diyalog sağlayabilmektedir. KOBİ'ler buldukları pazarları daha iyi analiz ederler ve pazardaki satıcıların ve alıcıların daha ilişki kurulmasını sağlarlar. Bu özellikler küçük işletmelerin büyük işletmeler göre pazarda daha avantajlı duruma getirir.

KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha esnek yapıda ve daha hareketlidir. KOBİ'ler hızla, değişime ve gelişmeye açık yapılardır. Bu yapılar ekonominin canlanmasını sağlamaktadır.

Bir diğer avantaj ise el emeğinin, mal ve hizmet üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasıdır. KOBİ'ler emek yoğun üretim tekniklerini daha yaygın olarak kullanırlar. Bu özellikleri genel olarak küçük işletmeler için geçerlidir fakat KOBİ'lerde ki bu özellik genelde gelir seviyesi düşük olan ülkeler açısından daha önemlidir. (Tefek, 2016:4).

Büyük işletmelerde genelde seri üretim olan kitle üretim yaygınken, KOBİ'lerde ise atölye tipi üretim tarzı daha yaygındır. Böylece üretilecek mal veya hizmet talebinin sınırlı olduğu bu durumlar KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır (Diken, 2007:27). Ayrıca KOBİ'lerde mallara ve hizmetlere olan talepler sınırlı olmaktadır.

KOBİ'lerin kendi özgü ve diğer işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda gösterilmektedir (Örücü vd, 2011: 121):

- Küçük işletmeler daha ucuz ve daha çok sayıda istihdam sağlamaktadır. Toplam istihdam için denge unsurudur,
- Esneklerdir. Bu nedenle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler,
- Ülke talebinin karşılanmasına olan katkıları büyüktür,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye inmesini sağlarlar,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmaya olumlu etkileri vardır,
- Girişimcilerin yetişmesine uygun ortam sağlarlar,
- Büyük ölçekli sanayilerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Pazar ekonomilerine kolayca uyum sağlarlar,
- Düşük sermaye ile kurulurlar,
- Daha çok kişiyi kendi yaşam çevrelerinde gelir ve iş sahibi yapmak suretiyle kent merkezlerine sağlıksız yığılmayı önlerler.
- Tekelciliğe karşı koruma sağlarlar.
- Daha çok kişiye mesleki ve teknik eğitim imkânı sağlarlar.

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

KOBİ'ler ülkelerde yaşanacak değişimlere çabuk uyum sağlamalarında dolayı önemi her geçen gün artırmaktadır. Özellikle yaşanacak krizler ve konjonktür dalgalarına karşı çok esnek yapıda olmalarından dolayı KOBİ'lerin önemi artmaktadır.

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde KOBİ'ler daha etkin bir durumdaydı. Sanayileşmenin gücü artıkça büyük işletmeler önemli ve aktif hale gelmiştir. Ama yine KOBİ'lerin önemi hiçbir zaman kaybolmamış ve büyük işletmelerin destekçisi olmuştur. Bu sebepten dolayıdır ki bugün KOBİ'lerle büyük işletmeler yan yana varlıklarını sürdürmektedirler (Kılıks, 1981:261).

KOBİ'lerin büyük işletmelere oranla çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunları iki başlık altında gösterilebilir.

### **2.5.1. KOBİ'lerin Avantajları**

KOBİ'ler yerel pazarları iyi bilmeleri, pazarın özelliklerine göre kendilerini uyarlayabilmeleri, alıcı ve satıcılarla yakın ilişki kurmaları, büyük işletmelere göre daha esnek olmaları onları büyük işletmeler oranla daha avantajlı konuma getirmekte ve bazen de rekabet üstünlüğü de sağlayabilmektedir. Aşağıda KOBİ'lerin en önemli avantajları sıralanmaktadır (Tutar, 2009:25):

- Küçük işletmeler kurulduğunda az sermaye gerektiğinden kurulmaları daha kolaydır

- Talep ve üretimle ilgili değişikler karşısında esnek olabilmeleri KOBİ'lere önemli bir avantaj sağlar. Bu sebepten dolayı KOBİ'lerin özellikle kriz dönemlerinde ve değişen koşullara karşı daha dayanıklı oldukları görülmektedir.
- Özel talep ve siparişlere, KOBİ'ler daha kolay ve daha çabuk cevap verebilmektedirler.
- Alıcı ve satıcı ile birebir ilgilenme olanağı bulunmakta
- KOBİ'ler küçük ölçekli işletmeler oldukları için büyük işletmelere göre sabit giderleri az, ürettikleri ürünlerin maliyetleri de az olmaktadır (Tatlı, 2015:17),
- KOBİ'ler piyasada pek tanınmayan malların tanınmasında büyük rol oynar,
- Küçük kapasiteli olduklarından sabit giderleri az, üretim maliyetleri de düşük seviyededir (Ekinci, 2003: 19).
- KOBİ'ler ülke ekonomisinde oluşan şartlarla, tüketicinin zevk ve isteklerindeki değişime daha rahat ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler (Kılıks, 1981:261).
- Pazarlamanın zor olduğu zamanlarda KOBİ'ler ile faaliyetler yürütmek daha kolaydır.
- KOBİ'ler büyük işletmelere oranla çalışanlar ve işverenler arasında daha yakın temas kurulmakta, karşılıklı güven pekişmektedir. Bu da çalışanların aidiyet duygularını ve motivasyonlarını artırır ve üretimde verimliliğin yüksek olmasını sağlar.
- KOBİ'lerde daha az hiyerarşi ve bürokrasi vardır.
- KOBİ'ler emek-yoğun olarak çalıştıkları için ihtidam imkanları daha kolay sağlanabilmektedir. Yani eğitim seviyesi ve çalışma nitelikleri düşük çalışanların KOBİ'lerde çalışma imkanları da yüksektir. KOBİ'lerde çalışan personelin %60'ı lise mezunudur ve ülkemizde KOBİ'ler istihdamın %75,8'ini karşılamaktadır (Mecit, 2003: 29).
- KOBİ'ler genel olarak ekonomilerde büyük işletmeleri tamamlayıcı rolünü oynamaktadır.

### **2.5.2.KOBİ'lerin Dezavantajları**

KOBİ'ler dünyada olan ekonomik değişimlere en kolay ayak uyduran işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak buradaki gerçek ise KOBİ'lerin çok çabuk kuruldukları ve çok çabuk kapandıklarıdır (KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu ,2006:1). KOBİ'ler küçük oldukları için kapanmaları da kolaydır.

Küçük olmasının verdiği avantajların yanında zaman içinde bu tip işletmeler için dezavantajda olabilmektedir. Bu durumu bir tezat olarak algılamak yanlış olur. Çünkü iyi bir yönetici gerekli önlemleri zamanında alabilirse bu durumun önüne geçebilir. Bu durum yalnız ülkemiz için değil, tüm dünyadaki KOBİ'ler için söz konusu olabilmektedir. Fakat devletlerin uyguladıkları politikalar, bu dezavantajları duruma göre ya ortadan kaldıracaktır ya da asgari seviyeye indirebilir (Ekin, 1993). Yukarıda değinildiği

gibi KOBİ'lerin birtakım avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır.

KOBİ'lerin bazı dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Türk, 2007:23):

- KOBİ tarzı işletmelerde, her şeyin bir kişiye bağlı olması bir dezavantajdır. Çünkü o kişi her şeyi bilemez ve olacak sorunları tek başına çözemez,
- Kalifiye eleman istihdamı mümkün olmadığı veya kısıtlı olduğu için yapılacak hatalar işletmeye pahalıya mal olabilmektedir,
- İşletme sahiplerinin aşırı çalışma istekleri çabuk yıpranma ve çalışma isteğinin çabuk sona ermeye sebep olabilmektedir,
- Para ve sermaye piyasalarında kaynak bulmaları zordur,
- Küçük ve Orta Ölçekli işletme tanımlamasında esnaflar ve sanatkârlar ile birlikte ele alınması sorunların teşhisini ve çözümlenmesinde gecikme ve hatalara sebep olabilmektedir,
- KOBİ'lerde işçilerin verimliliği düşük olabileceği için ve maliyetlerin yüksek olmasından dolayı işçilere düşük ücret verebilme ihtimalleri yüksektir,
- Para ve sermaye piyasalarında kaynak bulmaları zordur,
- KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği pazar alanlarındaki olumsuz koşullar ekonomideki verimliliği de olumsuz bir şekilde etkileyebilir,
- Satışlarda zamanında tahsilât yapılamaması, işletmelerin kendi borçlarını da zamanında ödeyememelerine sebep olmakta, bu durum da yeni imkânsızlıkları beraberinde getirmektedir,
- KOBİ'ler finansman alanında uzman bir ekipten yoksundur,
- KOBİ'lerin sermayeleri küçük olduğu için ihalelere girme engelleri bulunabilmektedir, çünkü teminat ve garanti verme güçlükleriyle karşılanabilmektedir,
- KOBİ'lerin genelde öz sermayeleri yetersizdir,
- Teknolojik anlamda KOBİ'lerin seviyeleri düşüktür,
- KOBİ'ler küçük yapılı olmalarından dolayı verimlilikleri düşüktür.

**Tablo 2.13. KOBİ'lerin Avantajları Ve Dezavantajlarının Karşılaştırılması**

<b>KOBİ Avantajlar</b>	<b>KOBİ Dezavantajlar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• KOBİ'ler hem çalışanlarla hem de müşterilerle daha iyi iletişim kurabilirler,</li><li>• -Pazarlama, üretim ve hizmet konularında esnekler,</li><li>• -Esnek yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler,</li><li>• -Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlarlar,</li><li>• -Gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltırlar,</li><li>• -Bireysel tasarrufları teşvik ederler,</li><li>• -Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlarlar,</li><li>• -Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterirler,</li><li>• -Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pazar, sektör ve teknik bilgileri yetersizdir,</li><li>• Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür,</li><li>• Yönetim, organizasyonda zafiyetleri vardır,</li><li>• Pazarlama, tanıtım, altyapı konusunda bilgi eksiklikleri vardır</li><li>• Ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi genellikle düşüktür,</li><li>• İhracat potansiyelleri düşüktür,</li><li>• Öz sermayeleri yetersizdir,</li><li>• Küçük ölçekli ve dağınık yapılarıyla verimlilikleri düşüktür,</li><li>• Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkân vermemektedir,</li><li>• Vergiler ile SSK ve BAĞKUR primlerinden kaçınmak için yaygın olarak kayıt dışı</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Üretilen mal veya hizmete olan talep sınırlıdır,</li> <li>• -Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahiptirler,</li> <li>• -Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verirler.</li> <li>• -Emek yoğun teknolojilerle çalışarak ve genelde düşük vasıflı eleman istihdam ederek işsizliğin aşağı çekilmesine katkıda bulunmak,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• çalışmaktadırlar ve bu durum haksız rekabete yol açmaktadır.</li> <li>• Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkân vermemektedir,</li> <li>• Vergiler ile SSK ve BAĞKUR primlerinden kaçınmak için yaygın olarak kayıt dışı çalışmaktadırlar ve bu durum haksız rekabete yol açmaktadır.</li> </ul>
---	--

**Kaynak:** Akgemci, 2001:15; Yılmaz, 2003:4

## 2.6. Ekonomilerde KOBİ'lerin Yeri ve Önemi:

KOBİ'ler hem ülkemizde hem de dünya da ekonomiler için çok önemli bir unsurdur. Neredeyse bütün ekonomilerde tüm işletmelerin %95'inden fazlasını küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır (Sarıaslan, 2001:164). Yani KOBİ'lerin ekonomilerin temel taşı olduğunu söylemek mümkündür. Sadece ekonomilerde değil, toplumda da KOBİ'lerin önemli bir yeri bulunmaktadır.

KOBİ'ler sadece büyük işletmelerin mamullerini piyasaya sokan ve piyasanın canlanmasını sağlayan işletmeler değil, aynı zamanda KOBİ'ler büyük işletmelere mamul ve yarı mamul üreterek büyük işletmelerin gelişmesine katkı sağlar. Böylece ekonomiye “yan sanayi” oluşturarak büyük işletmelerle ortak bir yaşam kurarlar (Sarıaslan, 1996:22). Burada bahsedildiği gibi KOBİ'ler hem büyük işletmeleri tamamlama rolünde hem de büyük işletmelerle rekabet ederek ekonomiye katkı vermektedir.

KOBİ'ler sadece ülkelerin ekonomik sistemine değil sosyal sistemine de katkı vermektedir. Çoğu araştırmacı, küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde önemli olduğunu ve vazgeçilmez işlevleri yerine getirdikleri konusunda görüş birliği içerisindedirler (Alpugan, 1994:14). Özellikle ülkemizde KOBİ'lerin hem ekonomiye hem de sosyal sisteme katkılarını aşağı maddeler halinde gösterebiliriz (Türk, 2007.s.24):

- KOBİ'ler ülkede gelir yelpazesinin içindeki denge öğesinin kuvvetini sağlamaktadır. Bu denge hem ekonomi hem de sosyal yönden önemlidir,
- KOBİ'lerde bürokrasinin az olması, karar almada hızlı olunması ve işletme giderlerinin az olması ucuz üretim yapılmasını sağlamaktadır,
- KOBİ'ler kalifiye çalışanın yetişmesini sağlayan ilk eğitim yeri sayılır,
- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan hammadde, işgücü, finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlara dönüştürülmesi ve işletilmesi imkânlarını sağlayarak, ülkede refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunurlar,
- KOBİ'ler aile birikimlerinin ekonomiye katkı vermesini sağlamaktadır,

- KOBİ'ler çalışan ve işveren arasındaki iletişim direk olacağı için çok yakın ve samimi bir ortam oluşur ve çalışan ile işveren kesimi arasındaki toplumsal huzursuzluk bir nevi azaltılmış olur,
- KOBİ'ler özellikle büyük işletmelerin faaliyet gösteremediği kırsal alanlar ve alt yapısı yeterli olmayan bölgelerde çok daha rahat faaliyet gösterebilir. Özellikle büyük şehirlere olan kontrolsüz iş gücü akışını durdurulmasını sağlar ve nüfus ülke çapında kontrol altında tutulmuş olunur.
- KOBİ'ler hızlı bir şekilde sanayileşme amaçlarına ulaşmak için gerekli enerjiye, dinamik yapıya, esnekliğe ve çok yönlü olacak şekilde ürün üretecek ve hizmet verebilecek yapıya sahiptirler (Sarıaslan, 1996:23).
- KOBİ'ler de yeni fikirlerin açığa çıkması konusunda daha esnektir ve bu esneklik sanayide üretimin gelişmesi için katkı vermektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2012-2013 KOBİ verileri de konunun ülke açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu verilere ilişkin açıklamalar ise şu şekildedir; KOBİ'lerin 2012 yılında sanayi ve hizmet sektörlerinde 2.646.117 girişim faaliyetinin göstermiş olduğu görülmektedir. Girişim toplamının %99,8'ini, istihdamda ise %75,8'ini KOBİ'ler oluşturmuştur. İhracata yönelik yapılan 2013 yılı verilerine göre KOBİ'lerin ihracatın %59,2'sini gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu görülen veriler dâhilinde KOBİ'lerin ülke ekonomisi için ne kadar önemli olduğu net bir şekilde görülmektedir (Tefek, 2016:10).

KOBİ'ler özellikle girişimci bir ruha sahip bireylerin kendilerini geliştirip, işlerindeki girişimci ruhunu ortaya çıkarabilmek ve bunu kısa zaman periyodu içinde gerçekleştirebilmek için KOBİ'lere çok büyük bir rol yüklemektedir. Çünkü KOBİ'ler ülkemizde ekonominin temel yapı taşı, büyük işletmelerin faaliyet alanının genişleten işletmelerdir ve girişimciliğin ilk adım yeri olarak nitelendirilebilir. Tarihsel süreç içinde de incelendiğinde girişimcilik ve yöneticilik ruhuna sahip olan bireyler yalnız kendi işletmelerinin de başarılı olmazlar hem bölgesel hem de ulusal kalkınmada da başarılı oldukları görülmektedir. KOBİ'ler bireysel girişimciliğin dışa vurulmuş halidir (İraz, 2006: 373).

KOBİ'lerde yöneticinin veya sahibinin bizzat iş başında olması, yönetim anlamında basit bir yapıya sahip olması, büyük işletmelere oranla maliyetinin az olması ve tasarruflu olmalarından dolayı KOBİ'ler diğer işletmelere nazaran daha verimlidirler. Ve bunun yanında KOBİ'lerin sosyal sorumluluklarının büyük işletmelere oranla az olması ve aşırı uzmanlaşmanın olmaması KOBİ'lerde verimliği artıran başka bir faktördür.



KOBİ'ler hem dünyanın çeşitli ülkelerinde hem de ülkemizde yaşanan krizlerden etkilenme olasılıkları düşük olduğu gibi çoğu zamanda krizlerin sona ermesinde etkin bir rol oynayabilmektedirler. KOBİ'ler hem gelişmemiş ülkelerde hem Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere hem de gelişmiş ülkelere önemli bir yere sahiptir. Özellikle gelişmiş ülkelere KOBİ'lerin sayısına, ekonomiye olan katma değerlerine ve istihdam oranına bakıldığında KOBİ'lerin gelişmiş ülkelere ne kadar önemli bir yere sahip olduğu görülebilir (Oktav, 2001:38). Gelişmiş ülkelere; toplam işletmelerin%95'ini, toplam istihdamın %50'sini, toplam üretimin %50'sini, toplam yatırımların %40'ını ve toplam ihracatın ise %30-40'ını KOBİ'ler oluşturmaktadır (Yonar, 2009:258).

KOBİ'ler ilgili 2010 yılı TÜİK verilerine göre ülkemizde işletme dağılımı ve en çok işletme bulunan sektörün iş gören sayısı ve işletme sayısının ne kadarının KOBİ'lerden meydana geldiği aşağıdaki gösterilmiştir.

**Tablo 2.14. İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

Sektörler	İşletme	Yüzde(%)	Çalışan	Yüzde(%)
Ticaret				
İmalat	372.600	12,9	5.296.210	35,9
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	358.601	14,9	903.608	8,3
Otel ve Lokantalar	221.001	9,2	925.305	8,5
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel	120.402	5	684.404	6,3
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	110.406	4,5	408.207	3,8
İnşaat	38.001	1,6	420.435	3,9
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	40.211	1,7	196.316	1,8
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	23.525	1	247.403	2,3
Eğitim Hizmetleri	8.205	0,3	136.701	1,3
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	2.516	0,1	86.302	0,8
Elektrik, Gaz, Su Dağıtım	4.220	0,2	85.903	0,8
Toplam	2.406.720	100	10.826.350	100

Kaynak: TÜİK, 2010.

Yukarıda tabloda görüldüğü işletme sayısı ve çalışan sayısı ticaret sektöründen sonra ikinci sektör imalat sektörü olduğu görülmüştü. Aşağıdaki tablo da imalat sektöründeki çalışan sayısına göre işletme dağılışı aşağıdaki tablo gösterilmektedir.

**Tablo 2. 15 İmalat Sanayindeki İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı**

İşletme Niteliği	Çalışan Sayısına Göre İşyeri Grupları	Yüzde (%)
Mikro işletme	1-9	95,28
Küçük işletme	10 – 49	3,07
Orta büyüklükteki işletme	50 - 99	0,40
Orta büyüklükteki işletme	100 - 150	0,31
Orta büyüklükteki işletme	151 - 250	0,28

Büyük işletme	250 +	0,66
Toplam	1-250	99,34

Kaynak: TÜİK, 2010.

Yukardaki tabloda özellikle mikro ve küçük işletmedeki çalışan oranının çok yüksek olması KOBİ'lerin ekonomik alanın ne kadar önemli bir yere sahip olduğu tablo 15'te net bir şekilde görülmektedir.

## **2.7. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar**

KOBİ'ler ekonomik hayatta çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar başlıcaları yönetim ile ilgili sorunlar, finansman sorunları, pazarlamayla ilgili sorunlar, üretim ile ilgili sorunlar, ihracat ile ilgili sorunlar sorunları, AR-GE ve teknoloji sorunu, bürokratik ve yasal sorunlardır.

### **2.7.1. Yönetim İle İlgili Sorunlar**

KOBİ'lerin yönetimle ilgili sorunlarına geçmeden önce yönetim kavramını tanımlamak gereklidir. Yönetim ile ilgili genel olarak yapılan tanım şöyledir; bir amaca ulaşabilmek için insanların, parasal kaynakların gerekli donanımların ve zamanın birbirleriyle uyumlu olarak etkin ve verimli olarak kullanılması ve uygulama süreçlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2016:454). Yani burada etkin bir yönetim anlayışından söz edebilmek için tüm faktörlerin bir uyum içinde hareket etmesini sağlamaktır.

Genelde KOBİ'lerde yönetici ve işletme sahibi aynı kişi olduğu için bazı yönetim sorunlarını ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerde işletmeler belli bir büyüklüğe geldikten sonra işletmeyi yönetmek karmaşık ve zor hale gelmektedir ancak buna rağmen işletme sahipleri profesyonel bir yönetici çalıştırmayı veya bir danışmanlık şirketinde yardım almaya yanaşmamaktadırlar. Bunun nedeni ise KOBİ'lerin bütçeleri küçük olduğu için işletme sahiplerinin fazla maliyetten kaçmak istemeleridir. Ancak bu durum karmaşık bir hale gelen işletmenin plansız bir şekilde büyüebilmesine neden olmaktadır. Plansız büyüyen bir işletme sağlam bir temele oturtulmadığı için işletme içi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

KOBİ'lerde genel olarak işletmenin işlevleri sadece bir kişi tarafında yerine getirilen işletmelerde bilgi, deneyim ve eğitim yetersizliğinden dolayı yönetim fonksiyonu tam olarak yerine getirilmemiş olur. Profesyonel olamayan ve tek kişi tarafından yerine getirilen yönetim fonksiyonu değişen pazar şartları ve ekonomik şartları takip etmekte birtakım sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu yönetim tarzı işletme yönetimini

profesyonel bir yapıya geçmesini engeller.

2007 yılında yayınlanan İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisinde işletme yönetim sorunları şu şekilde ele alınmıştır: “KOBİ’lerin karşı karşıya kaldıkları yönetim sorunlarını, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması yüzünden planlama, örgütleme, finansman, pazarlama vb. konularda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması, enformasyon (bilgi) eksikliği, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklin de incelemek mümkündür. Oysa, sektöründeki teknolojik ilerleme dahil Ar-Ge faaliyetleri, kâr anlayışı, insan ilişkileri, müşteri ilişkileri, banka ve diğer finansal piyasalarıyla olan ilişkiler yeni bir biçimi, yeni bir davranışı gerektirmektedir.”

KOBİ’lerin başlıca yönetim ile ilgili sorunlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:(Çabuk; Aksoy:16-45)

- KOBİ’lerin ilgili konularda planlama yapmadan hareket etmesi,
- KOBİ’lerde profesyonel yönetim şekline geçilememesi
- Etkin bir iletişimin kurulamaması, iletişim sıkıntılarının ve kopuklukların yaşanması
- Eğitim konusunda gereken önemin verilmemesi ve KOBİ’lerin gelişiminin sağlamaması,
- İşletme için yaşanan çatışmalar,
- Yönetimde bir vizyonun olmaması ve pazar şartlarından kopuk bir yönetim anlayışının sergilenmesi,
- Yöneticiler ve işletme çalışanları arasında amaç ve hedef farklılığı olması,
- İş akışını düzenleyen dokümantasyonun olmaması,
- İşletme sahibin tek başına karar alması, kararlar da danışma faaliyetinin yerine getirilmemesi,

### **2.7.2. Finansmanla İlgili Sorunlar**

KOBİ’lerin en çok karşı karşıya olduğu sorunların başında finansman sorunu gelmektedir. Bu sorun sadece ülkemizde değil dünya ülkelerin genelinde karşılaşılan sorunların başında gelmektedir.

KOBİ’lerin genel olarak yaşadıkları finansal sorunların temelinde öz sermayelerin zayıf yapıda olması yatmaktadır. Öz sermayeleri yeterli olmayan işletmeler büyüme konusunda ve yeni yatırımları gerçekleştirme konusunda çeşitli sorunlar ile karşı karşıya

kalırlar. KOBİ'lerin finansman sorunu yaşamalarının nedeni yukarıda belirtildiği gibi kuruldukları zaman öz sermayelerinin yetersiz olmasıdır. Bu da işletmelerin gelişmesini ve pazarda rekabet edebilmeleri zorlaştırır ve girişimciliği önünde bir engel olur.

Türkiye Bankalar Birliğinin 2004 yılında KOBİ'ler öz sermayesi ile ilgili yayınladığı bildirisine göre "Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin değerlendirilecek olan özelliklerinin en başında sahip olduğu işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilen kredilerin maliyetleri diğer KOBİ'lere verilen kredilerle karşılaştırıldığında daha düşük olmaktadır. Bu yapı doğal olarak güçlü sermayeli KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır".

KOBİ'lerin yaşadığı finansman zorluklarından biride kredi bulma konusunda karşılaştığı zorluklardır. Bankalar KOBİ'leri finansal açıdan riskli bulmakta ve KOBİ'lerin bankalardan finansman bulması oldukça güç olmaktadır (Fernandes, 2013: 2). Genel olarak bankalar KOBİ'lere kredi vermek için ipotek ve gayrimenkul teminatı istemektedirler. Yani KOBİ'ler kredi aldıkları zaman maliyet yükleri artmakta ve faiz yükü altına girmektedirler. Bankalar KOBİ'lere kredi verebilmek için onların öz sermayesi ve aktif büyüklüklerini tam anlamıyla ne kadar olduğu bilmeden kredi vermek istemezler. Banka kendini garanti altına almak ister ve bu da KOBİ'lerin kredilerden faydalanmasını zorlaştırır.

KOBİ'lerin genel olarak finansman ile ilgili sorunları aşağıda sıralamak mümkündür:

- Öz sermaye yetersizliği,
- İşletmenin dışardan kaynak sağlamada güçlükler yaşamaması,
- Yatırımlarda yapılan zamanlama hataları,
- KOBİ'lerin sermaye piyasasının imkânlarından faydalanamaması,
- Bankaların KOBİ'lere kredi verme konusundaki çıkardığı zorluklar,
- KOBİ'lerin alacaklarını tahsil etmekte ve nakit yönetimi konusunda sıkıntılar yaşamaması

### **2.7.3. Pazarlamayla İlgili Sorunlar**

Pazarlama, üretilen mal ve hizmetlerin satılması faaliyetine denilmektedir. KOBİ'lerin en çok sorun yaşadığı faaliyetlerden biridir. Yani KOBİ'lerin iyi kalitede mal üretememeleri, ürünle ilgili yeteri kadar reklamın yapılamaması, işletmelerin müşterilerin isteklerini göz ardı ederek ürün üretmeleri, rakipleri iyi tanımaması, pazar araştırmasının

yapılmaması, ihracat ile ilgili elemanın olmaması, ihracat pazarlamasının maliyeti yüksek olması ve teknoloji yetersizliğinde dolayı KOBİ'ler pazarlama sorunları yaşamaktadırlar.

KOBİ'lerin yeni pazarlara girmesi, yeni müşterileri keşfetmesi için ve gerekli kurumla iletişim kurması için iyi bir organizasyon yapısı gerekmektedir. Ancak bunun için iyi bir planlama gerekli ve yatırımlarını yapması için yeteri kadar fon gereklidir. KOBİ'lerin finansman yetersizliklerinden dolayı sadece bölgesel ve yurt içine yönelik pazarlama yapabilmektedirler.

KOBİ'lerin önemli sıkıntılarında bazıları ise reklam, satış sonrası hizmetlerinden ve piyasa araştırması gibi hizmet araçlarından faydalanamamasıdır. KOBİ'ler üretilen ürünler için gerekli olan hedef pazar ya da pazar bölümlerinin belirlenmesi, müşteri tercihlerinin saptanması, dizayn çalışmalarının yapılması, kalite kontrol, ambalaj, siparişlerin teslim edilmesi gibi pazarlama çalışmalarına yeterince önem vermemektedir (Mevzuat Dergisi, 2005:10).

KOBİ'ler kendi çaplarına göre pazarlama ile ilgili departman kurmalı, amaçlar belirleyerek bu amaçlarla ilgili planlar hazırlamalı ve etkin bir pazarlama faaliyeti hedeflemelidir. Pazarlama departmanında ki çalışanlara kararları doğrudan alıp, uygulama serbestliği tanınması, bu etkinliği olumlu yönde etkileyebilecektir (Akgemci, 2001: 29).

KOBİ'ler ile ilgili pazarlama sorunlarını aşağıdaki sıralamak mümkündür (Eminoğlu,2013:55):

- Satış geliştirme, tanıtım, reklam ve tutundurma çabalarının olmaması
- Fiyat politikalarının tespit edilememesi,
- Satış planlamasının yapılmaması,
- Nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilememesi,
- Hedef pazarların bulunmaması ve pazar değerlendirilmesine gidilmemesi,
- Pazar oluşturmak amacıyla harcamalarda bulunamamaları,
- Ürünün üretici firma yerine diğer pazarlama kuruluşları tarafından dağıtım sorumluluğunda olması,
- İşletme kurulmadan önce pazar araştırmasının yapılmaması ve işletmenin pazardaki payının belirsiz olması,
- KOBİ'lerin uluslararası pazarlardan yerine daha çok ulusal ve bölgesel pazarlara yönelik pazarlama faaliyeti yürütmesi,
- KOBİ'lerin büyük işletmeler gibi kitle üretim avantajlarından faydalanamaması

#### 2.7.4. Üretimle İlgili Sorunlar

KOBİ'lerin en çok yaşadığı sorunlardan biride üretim ile ilgili sorunlarıdır. KOBİ'lerin üretim ile ilgili en çok hammadde bulma konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Ayrıca KOBİ'ler finansal sıkıntılardan dolayı kaliteli ve ucuz hammaddeye ulaşmakta güçlük çekerler, bu da hem üretimin kalitesini düşürür hem de üretimin yetersiz olmasına neden olur.

Akgemci, KOBİ'lerin üretim için hammadde tedarik etmek konusunda sorunları şöyle ifade etmiştir (Akgemci, 2001: 26):

“KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelere göre finansman ve çalışma sermayesi bakımından daha kısıtlı imkânlarla sahip olduklarından malzeme alırken sipariş miktarlarında, kısıtlamaları da göz önüne alarak sipariş vermek zorunda kalmaktadırlar. Bunun sonucunda daha az fiyat indirimi (iskonto) sağlanabilmekte bu da birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontolardan faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. Dolayısıyla bir maliyet kıskacı içinde kalmaktadırlar. Esasen bu işletmelerin finansal imkânları da genellikle büyük siparişleri karşılamaktan uzaktır.

*KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler. Çoğu zaman mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle bu işletmelerde istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu ise hem maliyet ve hem de kalite yönünden fedakârlık gerektirebilmektedir.”*

Üretim ile ilgili sorunlar sadece hammaddeden kaynaklanmamaktadır. KOBİ'lerin kurumsallaşmış bir alt yapıya sahip olmaması, sermaye birikiminin yetersiz olması, yöneticilerin modern tekniklerden haberdar olmaması, kalite standartının düşük olması ve yetişmiş kalifiye elemanlara sahip olunmaması gibi nedenlerde üretimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin ürünlerinin stoklanması KOBİ'leri maddi anlamında aşan bir durumdur. Çünkü KOBİ'ler ürünlerini bozulmadan ve tekrar piyasada pazarlayabilecek şekilde stoklaması gerekir. Mali sorunlardan dolayı stoklama KOBİ'ler için güç bir durumdur.

KOBİ'ler finansman sorunlarından dolayı üretimde bilgisayar teknolojisine ve üretimi artıran otomasyondan faydalanamamaktadırlar. Bunun sebebi ise uzmanlaşmanın ve yeteri kadar kaynağın olmamasıdır. Genel olarak üretimde teknolojik yetersizliğin nedeni KOBİ'lerin finansman yetersizliğidir.

Üretim ile ilgili sorunları genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eminoğlu, 2013:49):

- Pazar araştırması yapılmaması,
- Teknoloji sorunu,
- Üretim kapasitesi yetersizliği,
- Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi,
- Hammadde tedarik sorunu,
- Stok yapılmasıyla ilgili sorunlar,
- Pazar ve iş temini sorunları,
- Kalite ve standardizasyon sorunu,
- Ürünlerin geliştirememesi,
- Fason üretim planında karşılaşılan sorunlar.

### **2.7.5. İhracat İle İlgili Sorunlar Sorunları**

KOBİ'lerin yaşadığı sorunlardan biride ihracatta yaşadığı sorunlardır. İhracat, ülke ekonomisi için önemli bir yere sahiptir. Ülke ekonomisinin kalkınıp gelişmesi için mallar üretilmeli ve bu üretilen mallar ihraç edilerek ekonomiye katkı vermeye amaçlanır. KOBİ'ler ekonominin önemli bir kilit taşı olduğu için KOBİ'lerin gelişip büyümesi ihracatın önemli payı vardır. Ancak KOBİ'ler ihracat ile ilgili çeşit sorunlarla karşılaşmaktadır. KOBİ'ler genel olarak; finansman anlamda yetersizlik, pazar bulamama sorunu, bürokratik sorunlar, kota ve yetersiz destek sorunları gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

KOBİ'lerin ihracat ilgili sorunlarının başında finansman sıkıntıları gelmektedir. İşletmelerin çoğu kredi alırken döviz cinsinde krediler almakta ve döviz kurlarının değişimleri yani kurların ani yükselmeleri KOBİ'lerin kredilerini ödenmez hale getirebilmekte ve zarar etmelerine neden olabilmektedir.

KOBİ'ler teknolojik yenilikleri takip etmeyen emek-yoğun çalışan işletmeler oldukları için teknoloji ile üretilen üründen daha çok emeğe dayanan tarım ve tekstil

sektörlerinde ihracat yapmayı tercih etmektedirler. Ama yenide KOBİ'ler ihraç yapabilmeleri için ürünlerinin kalitelerini geliştirmek zorundadırlar. Ayrıca ihracat işinde olan KOBİ'ler fiyat-maliyet, kalite kontrolü, standardizasyon sorunlarıyla da karşı karşıya kalabilmektedir.

KOBİ'lerin karşılaştıkları ihracat sorunları genel olarak şunlardır:

- KOBİ'lerin ihracat ile ilgili planlı bir strateji belirleyememeleri,
- KOBİ'lerin iyi bir şekilde organize olamamaları,
- İhracat ile ilgili üretim için finansman kaynakları bulamamaları,
- KOBİ'lerin bürokratik engellerle karşılaşmaları,
- Genel olarak iç piyasanın KOBİ'lere dış piyasaya göre daha cazip gelmesi,
- KOBİ'lerin ihracat konusunda yetişmiş elemanlarının olmaması,
- KOBİ'lerin ihracata uygun ürün yetiştirmemeleri,
- KOBİ'lerin kaliteli ve ucuz hammadde bulma konusunda sıkıntılar yaşamaları,
- İhracat konusunda teşviklerin yetersiz olması
- KOBİ'lerin taleplerine uygun pazarı koordine edecek bir kurum veya kuruluşun olmaması
- Satışları geliştirecek ve ürünleri tanıtacak faaliyetlerin mali anlamda yük olması
- KOBİ'lerin dış fiyatlandırma konularında yanlış yapmaları olarak sıralanabilir.

#### **2.7.6. AR-GE Sorunu**

Teknolojinin dar ve kısa tanımı, “bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli ve uygulanan bilgi (know-how) ve deneyimler”dir. Teknolojinin geniş ve kapsamlı bir şekilde tanımı ise işletmelerin “tüm işlevlerinde karşılaşılan sorunların çözümünü içeren yöntemler” olarak tanımlanmaktadır (Gökçek, 2015:28).

Ülkemizde KOBİ'ler geleneksel yöntemlerle yerli pazarlar için üretim yaptıklarından dolayı yabancı firmalarla rekabet edememektedir. Teknoloji bakımından özellikle Avrupalı firmaların gerisinde kalmaktadır. Firmalarımız eski tasarımları, verimi olmayan üretim metotlarını ve eski makinalar kullanarak değeri düşük düzeydeki ürünler üretmektedir. Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya göre, ülkemizde teknoloji seviyesinin düşük olmasının başlıca nedenlerinden biri, yeni buluşların azlığıdır yani AR-GE çalışmalarının az olmasıdır. AR-GE çalışmalarında özel sektör payı OECD ülkelerinde yüzde 65 civarındayken, ülkemizde bu, yüzde 35 seviyelerindedir. Üniversite-sanayi iş birliği zayıf, teknik ekipman da yetersiz olduğundan, proje fonları ve



araştırma laboratuvarlarının geliştirilmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Bunların yanında, vergi teşviklerinden çoğunlukla büyük firmalar yararlanmakta, AR-GE ve yeni buluş çalışmalarında finansman zorluğu yaşanmaktadır. (Gökçek, 2015:28).

AR-GE (araştırma ve geliştirme) ise yeni ürün ve üretim süreçlerini ortaya çıkaran bilinçli ve sistemli çalışmalara denilmektedir. Bu çalışmalar KOBİ'ler açısından çok zor ve sıkıntılıdır. Bunun nedeni ise AR-GE çalışmalarının maliyetli olması, KOBİ'lerin değişen teknolojik yeniliklere uzak kalması ve AR-GE departmanının kuracak bütçenin olmaması gibi nedenlerden dolayı AR-GE çalışması yapılamamaktadır.

Büyük işletmeler için AR-GE çalışmaları pek fazla bütçelerini zorlamadığı için bu çalışmalarda herhangi bir sıkıntı yaşamamaktadırlar. Ancak bu KOBİ'ler için söz konusu değildir. KOBİ'ler için bütçe yetersiz kalmakta, küresel rekabet ve değişen endüstri yapılanmalara, zevk ve alışkanlıkların değişimlerine karşı herhangi bir direnç gösterememektedirler. Yine de bazı orta büyüklükteki işletmeler AR-GE çalışmaları yapmakta ve bununla birlikte teknolojik yenilikleri takip etmekte, uygulamalı araştırmalar yapabilmekte ve ürün geliştirmeye yönelik faaliyette bulunabilmektedirler. KOBİ'ler genellikle ürün geliştirmede büyük işletmeler ile rekabet etmektense onların üretmediği ürünleri üreterek ve geliştirerek büyük işletmelerin giremediği pazarlara girebilmektedirler. Bu da KOBİ'lerin avantajlı olduğu yöndür.

En nihayetinde unutulmamalıdır ki ister büyük ister küçük işletme olsun yeniliklere kapalı olan ve yeniliklere açık olma konusunda başarılı olamayan işletmeler, piyasadaki ömrü çok kısa olmakta ve daha büyümek için önüne gelen fırsatları değerlendiremeyerek, küçük ölçekli olarak faaliyetlerine devam etmektedir (Çelik ve diğ., 2013: 156-157). Ama öncelikle KOBİ'lerin Ar-Ge kapasitesi ile ilgili problemini çözmek ve bu çalışmaları destekleyebilmek için finansman bulma ile ilgili problemlerini çözmeleri gerekir (Zhang ve Lin, 2009: 394).

### **2.7.7.Bürokratik Ve Yasal Sorunlar**

KOBİ'ler hem kuruluş aşamasında hem de faaliyetlerini yürütürken kamu kuruluşlarıyla olan ilişkilerinde bazı bürokratik engellerle karşı karşıya kalabilmektedirler. KOBİ'ler ile kamu kuruluşları arasındaki iletişim eksikliği, aralarında iş birliği olmaması, işlerin uzamasına ve sonuçsuz kalmasına bu da KOBİ'ler için parasal kayıplara neden olmaktadır. Ayrıca kamu kurumlarındaki sistem yavaşlığı, yönetmenliklerde kaynaklanan sorunlar KOBİ'ler için sorun oluşturabilmektedir.

KOBİ'lerin yaşadığı bürokratik ve yasal sorunları aşağıda verilmiştir (Eminoğlu, 2013:58):

- Yasal sınırlamalar,
- Mali ve SGK Mevzuatı,
- Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
- Destekleyici ve yönlendirici politikaların eksikliği,
- Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeterince izlenememesi,
- Sağlıklı muhasebe kayıtlarının tutulamaması,
- Yasal hakların savunulamaması,
- Sanayi Odası vb. kuruluşlarla olan ilişkilerde karşılaşılan sorunlar,
- Bürokratik işlemler, engeller ve gecikmeler gibi sorunlar sayılabilir.

## **2.8. KOBİ'lerde Kurumsallaşma**

KOBİ'ler bünyeleri nedeniyle birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. KOBİ'ler genellikle teknolojik konusunda yetersizdirler. Hem iç pazarda hem de dış pazarlarda pazarlama sorunu yaşamaktadırlar. Hammadde konusunda, sermaye konusunda, yardımcı madde tedariki konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Kalifiye yönetici ve elemanların bünyelerinde çalıştırmama konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. KOBİ'ler bilgi elde etmede, profesyonel bir yapıya geçmekte yapıları gereği yetersiz kalmaktadırlar. Yönetim anlamında yasal işlem konusunda bürokratik engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Yukarı bahsettiğimiz gibi KOBİ'ler birçok sıkıntı ile karşılaşmaktadır. Bu sıkıntıların üstesinde gelmek için ve KOBİ'lerin gelişmesi için kurumsallaşmış bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Kurumsallaşma KOBİ'leri daha sistemli bir yapı haline getirir. Kurumsallaşma ile beraber KOBİ'ler profesyonel bir yapıya kavuşur. KOBİ'ler belli kurallar, prosedürlere, standartlara göre yönetilir ve yani bireylere bağlı kalınmaz. Kurumsallaşma KOBİ'lerin faaliyetlerini belirli bir plan çerçevesinde yürütmesini sağlar.

KOBİ'lerde kurumsallaşma sürecinde, işletme çalışanlarına ortak dil, ortak ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirleyen, güven ve statünün dağılımı, çalışanlar arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini kapsayan iç bağlılık çerçevesinde, işletmenin misyonunu ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan bir örgüt kültürü oluşturmak gerekir (Yalçın, 2006: 65–66).

Genel olarak KOBİ'ler için kurumsallaşmanın gereksiz olduğu bir görüş vardır. Ancak araştırmacılara göre, işletme küçük ölçekliken temel ilkeler oluşturulmalı, işletme için bir kişilik oluşturulmalı ve sistemli bir yapıya kazandırılması gerekliliği öne sürmüşlerdir (Dogan, 1998: 158; Tetik ve Uluyol, 2005: 20). Ancak işletmelerin kuruluş aşamasında planlı, sade, düzenli, süreklilik sağlayan, güven veren, güçlü bir kurum kültürü oluşturan ve temel ilkeleri kuruluş aşamasında uygulamaya başlayarak kurumsal bir yapıya kavuşur.

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

Kurumsallaşma süreç olarak dinamik bir sürece sahiptir. Değişen çevre koşullarını iyi izlenerek işletmenin yapısını, teknolojik yöntemlerini, hedeflerini, çalışanlarının niteliklerini iş görme biçim ve yöntemlerinin değişime göre uyarlanması gerekmektedir. Ancak bu uyarılama yapılırken bunu çalışanlar tarafında benimsenip, işletmenin değerlerine ve misyonuna uygun bir şekilde işletmenin yapısında yer vermek gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004:78).

Günümüzde rekabetin yoğun olduğu, değişimin sürekli olduğu ve hızlı bir şekilde olduğu, iletişim hızının yüksek olduğu, müşterinin odak noktası oluşturduğu stratejilerin önemli olduğu çevresel koşullarda işletmelerin varlıklarını devam ettirmek için bu değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyum söz konusu olduğu zaman işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinde artış olacaktır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan işletmeler ilk önce çevresel koşullara uyumu sağlarlar sonra sabit bir yapı oluştururlar, bu yapılarına işletmenin amaçlarını, değerlerini, kurallarını, misyon ve vizyonunu yerleştirerek çevreyi etkiler ve kendilerine kişisel değer ve inançlardan uzak tutan bir kurumsal kimlik oluştururlar (Karpuzoglu, 2000: 54).

Kurumsallaşma süreci 4 tane unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; kanunen tanınma, varlığın sürekliliği, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma gibi unsurlardan oluşmaktadır.

### **2.9.1. Kanunen Tanınma**

İşletmelerin hem örgütsel hem de yönetsel gerekliliğinden olan hukuki gereklilik ister serbest bir şekilde ister yasalarda belirlenmiş olsun işletmelerin yerine getirmesi zorunlu bir unsurdur. Hukuki unsurun zorlayıcı olması, işletmelerin örgüt yapılarını çok etkilemektedir. İşletmeler toplumun yapısı, gelişmesi ve yaşayışı açısından önemli olan

din, gelenek, görenek, töre gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar. Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları; Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onaylanır ve bu kanunlar tarafından hareketleri sınırlandırılır (Türk, 2007:52).

KOBİ'ler kurumsallaşmak için toplumsal yaşam gerekliliklerini ve kanuni değişiklikleri göz ardı etmemelidir. Kurumsallaşma, işletmelerin kanuni koşulları benimsemesi ve uyması ile ortaya çıkmaktadır. Yani bir işletmenin kurumsallaşmasının ilk basamağı, kanunen tanınma olarak da ifade edilebilir.

### **2.9.2. Varlığın Sürekliliği**

İşletmeler kuruluş amaçları doğrusunda üretim alanlarını, üretim kapasitelerini, dağıtım kanallarını ve büyüklükleri gibi unsurları göz önünde tutarak kuruluş sırasındaki amaçlarını işletmenin yapısı içerisinde davranışlara, faaliyetlere ve görevlere dönüştürerek bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. İşletmenin yapısı, değişen koşullara karşı esnek ve bu koşullara cevap verebilecek nitelikte olduğu sürece varlığını sürdürebilir. Varlıklarını sürdüren işletmeler, kurumsal ve bireysel amaçları ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirdikleri zaman hem ekonomide hem sosyal çevrede hem de toplumdaki konumlarını kuvvetlendirirler. Yine kurumsal bir işletmede kurumsallaşma için gerekenler gerçekleşirse, çalışanlarda işletmenin sürekliliğini sağlamak için odaklanırlarsa, işletme için tehdit olan unsurlar azalır ve işletmeler uzun vadeli amaçlarına ulaşabilirler (Tutar, 2009:55).

Kurumsallaşma, dinamik bir süreçtir. Kurumsallaşma işletmelerin gelişmesi, büyümesi ve varlıklarını devam ettirmek için çok önemli bir yere sahiptir.

### **2.9.3. Bireysel Ve Örgütsel Amaç Uyumu**

Bireylerden ve gruplardan oluşan, birey ve grup arasındaki ilişkiler ile olgunlaşan ve kendisine özgü amaçları gerçekleştiren ve ya gerçekleştirmek için çeşitli çabalara girişebilen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2009:55 ). Örgütlerin amaçları kendine özgü bir hayat düzeyi kurmak ve sağlıklı bir şekilde süreklilik sağlamaktır. Örgütler sürekliliklerini devam ettirmek için değişen sosyal ve ekonomik şartlara örgütsel ve bireysel amaçlarını bu şartları göz önünde bulundurarak uyum içinde sağlamaya çalışırlar. Örgütlerin temel taşı birey oluşturur ve birey de sosyal bir canlıdır. Ancak başka insanlarla ilişkilerde birey için öncelikli olan kendi

çıkarları ve ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaç ve çıkarlarını sağlayabilmek için örgütlere katılırlar ve onlardan yararlanırlar. Örgütlerinde kurulmasının sebebi ise misyonlarını gerçekleştirmektir. Örgüt misyonunu gerçekleştirirken amaç ve hedeflerinin doğrultusunda bireylerden yararlanır ve değişen koşullara göre hedef ve amaçlarını güncelleyerek süreklilik sağlarlar. Burada önemli olan bireysel ve örgütsel amaçlarının uyum içinde olmasıdır ve bu uyum olduğu sürece örgütün amaç ve hedefleri gerçekleşmesi yüksektir.

Kurumsallaşma, işletmelerin bünyesinde çalışan bireylerin amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu bir hale getiren yapıdır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde, çalışan bireylerin ve örgütün, amaçları arasındaki bağda güçlenmiş olur.

#### **2.9.4.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(Tutar, 2009:56).Bir başka ifade ile kurumsal kimlik; *“Bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısacası, bir markanın) ismi, logosu, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim sekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır.”*(Kaçar, 2003: 37).

Selznick’e göre bir kurumun sadece formel bir yapının kurulması ile var olamayacağını, bununla beraber bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmüştür (Selznick, 1996:273).

Kurumsallaşma, organizasyonun ayırt edici ve kendine özgü bir kimliğe bürünmesini ifade eder. Burada organizasyonun faaliyet gösterdikleri süreler önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni uygulamalar ve düzenlemeler kuruluş sırasında daha kolay yerleştirilebileceklerinden, diğer kurumlardan farklı ve ayırt edici kurumsal kimlik oluşturmaları daha kolay olacaktır. Ayrıca eski organizasyonlar faaliyette oldukları sırada olumsuz bir imaja sahip oldukları için gerekli duyduklarında yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklardır ancak yerleşmiş olan adet ve alışkanlıkları değiştirmeleri gerektirdiğinde farklı ve ayırt edici yeni bir kurumsal kimlik oluşturmaları zor olacaktır (Karpuzoglu, 2004:95- 96).

Kurumsal kimlik kazanma kurumsallaşma sürecinin son aşaması ve işletme kendini diğer işletmelerde ayrı bir yapı oluşturacak değer ve ilişki sistemine sahip olması gerekmektedir.

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

Kurumsal yönetim anlayışının 4 tane temel fonksiyonu vardır. Bunların birisinin de eksik olması halinde kurumsallaşma tam anlamıyla gerçekleşmiş sayılmaz. Bu fonksiyonlar şunlardır; planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim fonksiyonudur. Bu fonksiyonların birbiriyle uyumlu olması kurumsallaşma düzeyini etkileyecektir.

### **2.10.1. Planlama Fonksiyonu**

Planlama, yönetim fonksiyonlarının birinci ve en önemli temel fonksiyonu olarak sayılabilir. Planlama, “şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir” anlamına gelmektedir. Basit bir ifadeyle Planlama; “neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması” sürecidir. (Türk, 2007:54) Yani KOBİ'lerin bulunduğu yer ile tasarladığı yer arasında kurduğu köprüdür. Planlama, KOBİ'lerin kurumsallaşmasının en önemli işaretidir. Yani yüksek kurumsallaşmış düzeye sahip KOBİ'ler için planlama vazgeçilmez bir unsurdur. KOBİ'ler sadece kısa vadeli ve orta vadeli amaçları üzerinde değil uzun vadeli ve stratejik amaç ve planlar üzerinde de durmaktadırlar. KOBİ'ler bu şekilde hem zayıf ve güçlü yanlarını görürler, hem de çevredeki tehditleri ve fırsatları değerlendirerek değişimlere uyum sağlar ve değişimlere yön verirler.(Türk, 2007:54).

Gelecekle ilgili bir planlanmanın yapılmaması işletmelerin kurumsallaşma amaçlarının önündeki engellerden en önemlisidir. İşletmelerin sadece günü kurtarmaya odaklanmaları çevrelerindeki tehditler ve fırsatlarla ilgili verileri elde edememekte ve işletme yapısını geliştirme ve güçlendirme fırsatlarını da kaçırmaktadırlar. Çevre ile ilişkileri zayıf olan bu KOBİ'ler, amaç ve stratejilerinde uzaklaşırlar ve varlıklarını geleceğe taşıyamazlar. KOBİ'lerde planlamanın önemli unsurları vizyon, misyon, politikalar, değerler ve ilkelerdir. Planlamanın yönetimi için önem arz eden unsurlardır.

Planlama fonksiyonu, hedef ve amaçları belli olmuş yüksek düzeyde kurumsallaşmış bir işletmede uygulandığı zaman; diğer işletmelerin başarısızlıklarının veya başarılarının sebeplerini, çalışanlar ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkileri,

mülkiyetteki değişimi ve nedenleri gibi unsurları göz önünde bulundurur. Kurumsallaşma seviyeleri yüksek olan işletmeler bilimsel verilerden iyi bir şekilde faydalanmaya çalışır ve bunun sayesinde planlama ile ilgili kararlar alınırken objektif kriterler göz önüne alınarak karar alırlar. Aynı zamanda karar alma sürecinde danışmanların ve profesyonel yöneticilerin de görüşlerinden faydalanılması işletmelerin fayda seviyesini yükseltecektir.

KOBİ'lerin kurumsallaşmasında stratejik planlamanın ayrı bir önemi vardır. Stratejik plan, işletmelerin kurumsal bir yapı haline gelmesini ve işletme varlığının sürekliliği için önemlidir. Stratejik plan, KOBİ çalışanlarının inanç ve değerleri üzerinde de diğer işletmelerden farklı olarak etkili olur.

### **2.10.2. Örgütlenme Fonksiyonu**

Örgütlenme, kurumsallaşma fonksiyonlarının bir diğeridir. “*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, işgörenlerin belirlenmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir. (Türk, 2007:56).

KOBİ'ler örgütlenme fonksiyonu yerine getirirken ilk önce işi tanım ve departmanlara ayırır, yetki devri ve denetim alanı konularına önem verilir.

İş tanımı örgütlenme fonksiyonunda gereği olarak işletmede çalışan personellerin yapması gerekenlerin tanımlamasıdır. KOBİ'lerde girişimcinin personellerin de istediği işler o personelin uzmanlık alanı olup olmamasına bakmadan, iş tanımının içerisinde yer alır. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu işyerlerinde patronunun o anki isteğine bağlı olarak değişir, yani yazılı değildir (Karpuzoğlu, 2004: 145).

Departmanlara ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla örgütleri çeşitli birimlere bölme, her birini birer yönetici emrine verme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını iş tanımları ile belirleme ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır. Aynı amaca yönelik birbirleri ile benzer nitelikteki işleri aynı departman içerisinde toplanarak, zaman ve enerji maliyetleri azaltılır, tamamlanma süreleri kısaltılır. (Türk, 2007:56).

Örgütlenme fonksiyonlarının yerine getirilirken denetim alanının belirlenmesi önemlidir. Genel olarak yöneticinin emrinde olan ve rapor alacağı alt çalışan sayısı

sınırlıdır. İşletme orta büyüklükte ise yönetici veya iş yeri sahibi öncelikle üretim ve finans departmanını ve daha sonra pazarlama departmanını kurarak ve bu departmanların kurulmasıyla yöneticinin denetleyeceği ve ilişki kuracağı alt çalışan sayısı da azalmış olur (Türk, 2007:56).

Yöneticinin veya işletme sahibi örgüt yapısını kurduğunda dikkatli olması gereken noktalardan biride yetki devridir. Yetki devri, gerekli görüldüğü zaman karar verme yetkisinin alt kademelerdeki çalışanlara devredilmesi ve bu yetki devredildiği zaman yetkiyi devreden yönetici astlarının yetki devri düzeyini belirlenmesidir. İşletme ile ilgili bütün kararların yönetici veya iş yeri sahibi tarafından verilmesi oldukça zordur. Ancak yetki devrine yanaşmayan yönetici veya iş yeri sahibi karar verme yetkileri bir merkezde toplarlar ve merkeziyetçi bir yönetim tarzının ortaya çıkmış olur. Eğer yetki, işletmenin çeşitli kademelerine devrediliyorsa burada merkezkaç yönetim tarzından 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 seviyeleri yükseldikçe girişimci bütün yetkileri elinde bulundurma yerine bu yetkileri yetki devri ile işletmenin diğer personeline devreder. Bununla beraber personelin işletmeye olan bağlılığı artar ve işlerin bir uyum içinde yürütmesini sağlar.

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, işgörenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunulan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Ancak kurumsallaşma düzeyi düşük KOBİ'lerde farklı olarak bu firmalarda girişimcilerin merkeziyetçi bir yönetimden ziyade paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemeleri ve yetki devrine olumlu bakmaları nedeniyle kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde uygun bir denetim alanı mevcuttur. (Türk, 2007:57).

Kurumsallaşma seviyeleri yüksek olan KOBİ'lerin ayrıca önemli özelliklerinden biride KOBİ'lerin karmaşık olmayan, oldukça sade ve yalın bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu nedenle karmaşık yapıya sahip işletmelerin aksine KOBİ'lerin bilgi elde etmeleri daha kolaydır.

Kurumsallaşma seviyeleri yüksek olan işletmelerde verimlilik ve etkin çalışma



yüksek olur, ürün tasarlanması ve pazarlanması daha kolay bir şekilde yapılır, işlerin zamana göre etkin bir şekilde dağılımı sağlanır ve gereksiz etüt çalışmalarının yapılması gerekmez.

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. (Türk, 2007:58).

### **2.10.3.Yürütme Koordinasyon Fonksiyonları**

KOBİ'lerde kurumsallaşmayı zorlaştıran; personeli işe alımlarda ve yerleştirmede, ücretlendirmede, terfilerde ve kariyer ile ilgili planlamalarda ikili ilişkilerin veya akrabalık ilişkilerin ön planda olmasıdır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan KOBİ'lerde iyi şekilde iş yapabilecek yeteneğe ve niteliğe sahip personelin olması bile bu personellerin terfi işlemlerinde, ücretlendirmelerinde sıkıntılarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bahsedilen bu sıkıntılarla birlikte kurumsallaşma seviyeleri yüksek KOBİ'lerde "İşe göre adam" ilkesi çerçevesinde işletmede aktif olarak çalışacak ve belli niteliklere sahip personel iş başına getirilmelidir. Personelin niteliği ve iş için gerekli bilgi ve deneyim arasında bir uyumsuzluk varsa bu küçük bir eğitimle giderilebilir. 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 (Türk, 2007:59).

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde, personeller arasında veya işveren ve personeller arasındaki çıkabilecek bir çatışmayı etkin bir şekilde iletişim kurularak engellenebilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalarda, yazılı ve işi ön plana alan sistemlerin mevcudiyetinden ötürü iletişim sorunu genellikle yaşanmaz (Karpuzoğlu, 2004:150). KOBİ'lerde yaşanacak çatışmalarda iletişimi artırarak insan değişkeni geliştirilir, yapısal değişkenler değiştirilir, sorunların kaynağına inilir ve üst hedefler oluşturulur. (Türk, 2007:59)

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde 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 büyüklükteki 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 sağlar. Dolayısıyla iş görenlerin motivasyonları, işletmeye olan bağlılıkları yüksektir.

Ayrıca girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerinin de gelişmiş olduğu görülür (Türk, 2007:59).

#### **2.10.4. Denetim Fonksiyonu**

Denetim fonksiyonu, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. (Türk, 2007:60) Bu fonksiyonun amacı, ortaya konulmuş hedefler doğrultusunda kurallara, planlara ve talimatlara uyum sağlamaktır. Etkin bir denetim sisteminin kurulması ve işlerlik kazanması için standartlar ve prosedürler oluşturulmalı, raporlama sisteminin kurulmalı, iş süreçlerinin belirlenmeli, sürekli maliyet incelenmesi ve gözetimin olmalı ve ortaya çıkan sapmaları geç olmadan iletilmesi gereklidir (Türk, 2007:60).

Bu fonksiyona göre üç tane denetim alanı vardır. Bunlar destek verici denetim, süreçler ve işlemler sırasındaki denetim, girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Birinci denetim alanı olan destek verici denetim, kurumsallaşma seviyesi yüksek KOBİ'lerin üretime başlamadan önce üretimde kullanılacak kaynakların kalite ve miktar açısından belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığına bakılır ve gelecekte doğacak sorunların önüne geçmeye çalışılır. İkinci denetim alanı ise üretim süreçleri ve işlemleri devam ederken yapılan denetimdir. Yani bu aşamada yapılan denetimde üretim devam etmekte ve bu üretim alanı en kritik denetim aşamasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimdir. Bu denetimler tüm faaliyetler icra edildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik olarak yapılır (Eren, 2000:190-191; Karpuzoğlu, 2004:153).

KOBİ'ler de girişimciler, işletmelerin küçüklüğünün getirdiği avantajdan dolayı işletmenin tüm işlemlerinde kolaylıkla bilgi sahibi olması denetim alanı etkinliği sağlanmasını kolaylaştırır. Denetim fonksiyonun etkili olabilmesi için yapılmış planlamadan sapmalar zaman kaybetmeden tespit edilmelidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde nesnel standartlar, gelişmiş denetim yöntem ve araçlarıyla elde edilmiş verilerini değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve performans değerlendirme sistemi vardır. Performans değerlendirme sisteminde işlerin yapılması sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma durumları 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).

KOBİ'lerin amaçlarına ulaşmak için yaptıkları planlamadan sonra amaçlarına ne kadar ulaştığını gösteren göstergelere, denetim fonksiyonu sayesinde öğrenilmiş olunur. KOBİ'lerin ulaşmak istediği amaçların ve ulaştığı amaçların arasında bir uyum söz konusuysa bu KOBİ'ler açısından başarı sayılmaktadır. Bu uyum ne kadar yüksekse KOBİ'lerin kurumsallaşma dereceleri de yüksek olur.

## **2.11.KOBİ'lerde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller**

KOBİ'ler varlıklarını uzun süre devam ettirmek için zayıf ve güçlü yönlerini belirlenmeli ve en iyi şekilde güçlü yönlerinde faydalanıp zayıf yönlerini de güçlendirmeye çalışmalıdırlar. KOBİ'ler devamlı veri elde edip bunları değerlendirip ve bu değerlendirme sonucunda kararlar alınmasına, kararların uygulanmasını sağlayacak sistemler bütününe ancak kurumsallaşarak sağlanabilirler.

Kurumsallaşma, işletmelere amaçlarını gerçekleştirme, sürekliliklerini sağlamak ve kurumsal kimlik kazanmaları gibi yönelimler kazandırdığından dolayı, organizasyonlarda bu süreci engelleyici her türlü etkenin ortadan kaldırılması önemlidir (Bilge, 2010:41). Bu bölümde kurumsallaşmayı engelleyen unsurlar üzerinde durulacaktır.

### **2.11.1. Amaç-Misyon-Vizyonun Belirgin Olmaması Veya Benimsenmemesi**

KOBİ'ler de yöneticilerin belirleyecekleri ilk şey, işletmenin kurulmasının nedeni ve işletmenin nasıl bir şekilde devamlılık sağlayacağı konusuna bir netlik kazanılmalıdır. Yani işletmenin kuruluş sebebi, hangi iş üzerine kurulduğu ve ne kadar kar hedeflendiği konusu açık olmalıdır. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, işletmenin kendisini nasıl görmek istediğini ve varlık nedenini ifade etmektir (Koçel, 2003: 129). İşletmeler belli piyasalara mal ve hizmet üretirler. İşletmelerin asıl amaçları kar elde etmek ve buna sağlayamayan işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinin imkânı yoktur. Başarı isteyen her işletmenin kendisine ait bir misyonu olmalıdır.

Önemli olan kavramlardan biride vizyondur. Vizyon, işletmenin bugünden bir, beş, on, elli yıl sonra nerede ve nasıl olmasını istediğimize dair arzuları, beklentileri ve hayalleridir. Farklı bir deyişle vizyon zihin gözüyle insanlarda, amaçlarda, projelerde ve girişimlerde neyin mümkün olduğunu görmektir. (Bilge, 2010:41). Vizyon, zihnimiz ihtiyacı imkânla birleştirdiğinde oluşur (Covey, 2004: 77). KOBİ'lerde girişimcinin belirlenmiş olduğu vizyon ile belli büyüklüğe ulaştığında bu vizyon işletmenin bütününe

yayılması gerekir. Herkes girişimcinin vizyonunu ve işletmede tüm çalışanlar için geçerli prensiplerini doğru olarak anlayıp bunlara göre hareket ederse, işletme tek vücut olarak hedefe yönelir (Baykal, 2002: 219).

Çalışanlar, ortaklaşa bir vizyona ve amaçlara ulaşmayı betimlemek için sık sık, aynı tarafta olma ya da aynı telden çalma benzetmesini kullanırlar. Bu mükemmel bir benzetmedir. Çünkü kurumun vizyon, amaçlar ve stratejik amaçlar önerisinde neyin en önemli olduğuna dair, çalışanlar üzerinde, bir fikir birliği çağırır. (Covey, 2004: 255).

Vizyondan söz ederken, yalnızca “dışarıda” neyin mümkün olduğuna ilişkin vizyonu değil, aynı zamanda başkalarında gördüklerimize, onların gözle görünmeyen potansiyellerine ilişkin vizyonu da dikkate almak çok önemlidir. Vizyon sadece bir şeyler yaptırmak, bazı işleri tanımlamak, bir şeyleri hayal ederek onları başarmak değildir. İnsanlara dair görüşümüzü keşfetmek ve genişletmek; onları onaylamak, onlara inanmak ve içlerindeki keşfetmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak, kendi seslerini bulmalarına yardım yapmakla da ilgilidir. (Covey, 2004: 85-86).

Planlama aşamasında yönetici hedefleri belirlerken, ileriki zamanlarda nerede, hangi konumda olmak istedikleri, neyi ne kadar gerçekleştirmek istediklerini belirlemeleri gerekmektedir. Amaç veya hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyona işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır (Koçel, 2003: 132).

İşletmenin amaçları belirlenirken çevresel durumları da göz önüne alınır. Bu amaçları belirlenirken, amacın gerçeklik ilkesine aykırı olmamalı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmiş olması gerekmektedir.

### **2.11.2.Örgüt Kültürünün Organizasyonda Tam Olarak Oluşmaması**

Kültür, kavramsal olarak dinamik bir kavramdır. Kültür tanım olarak inançların, davranışların, normların ve değerlerin bir bütünüdür. Geniş bir tanım yapacak olursak; kültür kavramı, aynı zamanda fiziksel bir maddeyi kapsamı ve bu yönüyle faaliyetler, reaksiyonlar, uygulamalar, çalışanların yaptığı bir sanat eseri ve nasıl uygulanacağı üzere bir düzen gibi çeşitli ifade edilişlerden dolayı bir cazibe merkezidir (Bilge, 2010:43).

Farklı bir tanımda ise, kültür, toplumun hemen hemen bütün üyeleri tarafından paylaşılan bir önceki neslin üyelerinden bir sonraki neslin üyelerine aktarılan ve ahlak, hukuk, örf adet gibi davranışları ve bireysel ve sosyal etkinlikleri biçimlendiren ve kurumsallaştıran oldukça önemli bir olgudur (Bingöl, 1999: 90). Başka bir deyişle kültür,

bir grup insanın birlikte var olma ve çalışma sırasında paylaştıkları inanç, gelenek, uygulama ve düşünme tarzları kümesidir. Bu, insanların karşılıklı etkileşim içindeyken sorgulamadan kabul ettikleri bir varsayımlar kümesidir. Gözle görülebilir düzeyde, bir insan grubunun kültürü törensel davranış, simgeler, mitler, öyküler, sözler ve yapıtlar biçimini alır (Battram, 1999: 120).

Küresel ekonomide yaşanan sıkıntılar ve bunun neticesinde ortaya çıkan değişimler örgütlerin kültürün bir parçası olduğu daha iyi anlaşılmıştır. Japonya'nın endüstriyel ve ekonomik bir güç olarak inanılmaz bir hızla yükselmesi, Japon endüstrisi ve yönetim üslubuyla ilgili çok sayıda kitap ve makale ortaya çıkarmıştır. Çok uluslu ve uluslararası işletmelerin büyük bir hızla artması, yöneticilerin kendilerini küresel bir ekonominin oyuncularını gibi görmesine yol açmıştır. Japon yönetimine ve çok uluslu işletmelere duyulan bu ilgi de örgüt kültürü/kurum kültürü kavramının mercek altına alınmasına neden olmuştur (Sriramesh, 2005: 604).

KOBİ'ler de kurucuların değer ve inançları işletmelerin amaçlarına, yöntemlerine, değerlendirme kriterlerine yansımaktadır. İşletme kurucusunun amacı personelleriyle beraber üretilen hizmet ve ürünleri pazarlara sunmaktır. İşletme yöneticisinin ilk işi işletme içindeki kültürü oluşturmaktır. İşletme kurucusunun eğitimi, görüşü, kişiliği ile ilk önce işletme içindeki çalışanları iş ile ilgili bilgilendirir ve onların sistemli ve bilinçli bir şekilde çalışmalarını sağlar. Öncelikle kurucunun benimsediği değerler, daha sonra da çalışanların birlikte oluşturduğu değerlerle birleşir ve kurum kültürünü oluşturur. (Ateş, 2003: 72). Burada işletme kurucusunun sahip olduğu değerleri, vizyonu, kararlılığı, eğitim durumu, kişiliği ve bütün bunlar işletme stratejisini belirleme de önemli bir katkı sağlamaktadır.

Günümüz dünyasında işletmelerin her birisini modern yapılar olarak kabul ettiğimizde, bu yapıyı bir arada tutabilmek adına, kültür tek başına en güçlü etkidir. Girişimciler veya yöneticiler kurumlarını devamlı olarak bir rekabet avantajı elde etmek üzere konumlandırarak, kültürlerin evrimleşmesi için gereken motivasyonu sağlayabilirler. Kültürler öyle hemen taklit edilebilmesi kolay olan olgular değildirler (Goffee ve Jones, 2003: 35–36).

İşletmeler piyasalarda değişen koşullara göre kendine özgü bir yapı oluşturmalıdır.

Bunun için radikal bir şekilde iş süreçlerini, stratejilerini, örgüt yapılarını, faaliyetlerini gözden geçirme ve yenilemeleri gerekir.

Her çalışan gerçek anlamda içgüdüsel de olsa kültürün az veya çok ne anlama

geldiğini bilir. Örgüt kültürü, o kurumun inançları, değerleri, sembolleri ve temel davranışlarıdır.

### **2.11.3.Yenilikler Veya İnovasyon Konusunda Etkin Olamama**

Bilgi, işletmeler için aldığı, sattığı her şeyin temel hammaddesi haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak, onun yönetimi, yani elde edilmesi, geliştirilmesi, stoklanması, paylaşılması ve satılması da bireylerin, iş âleminin ve ülkelerin en önemli ekonomik gücü haline gelmektedir (Özbasar, 2006: 640). KOBİ'ler için önemli olan elde ettiği bilgi birikimini korumak ve bu koruduğu bilgi birikimi KOBİ'lere rekabet gücü sağlamaktır.

İnovasyon, ekonomide yeni bir düşüncenin uygulanmasının ismidir. Bu bağlamda ürün inovasyonu yeni ya da yenilenmiş bir ürünü kapsar; süreç inovasyonu ise yeni ya da yenilenmiş bir ürünün yapılış seklini kapsar. OECD'ye göre (1981), teknolojik inovasyon endüstri veya ekonomide yeni ya da geliştirilmiş satılabilir bir ürün ya da operasyonel bir süreçte bir fikrin transformasyonudur (Bilge, 2010:50). Sonuç olarak, inovasyon tasarlanmış, geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüş yeni ürünler ve teknikleri kapsayan bir süreçtir (Subrahmanya, 2003: 2067).

Günümüzde inovasyonun sosyo-ekonomik anlamda ülkeler için önemli bir yere sahiptir ve inovasyon toplumsal ve yönetsel anlamda yeni yöntemlerin kullanılması gerekliliğini ifade etmektedir. KOBİ'ler değişen rekabet şartlarına karşı ayakta kalabilmek için üretim yöntemlerini ve hizmet kalitelerini değiştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler rekabet ortamına ayak uydurması için önemli olacak bölümü inovasyon sayesinde olacak ve hem işletmenin hem de çalışanların vizyon benimsemelerini sağlayacaktır.

KOBİ'lerin büyük işletmeler ile rekabet edebilmeleri için büyük işletmelerin üretmediği ürünleri üreterek rekabet şartlarını kuvvetlendirmeleri gerekir. KOBİ'ler büyük işletmelerin giremediği pazarlara girerek burada rekabet üstünlüğü kazanabilirler. Ayrıca KOBİ'ler pazardaki değişimlere ve yeniliklere ayak uydurarak o pazarda tutunmaları daha kolay olabilmektedir. Çünkü KOBİ'ler değişime karşı esnek yapıdadırlar.

KOBİ'lerin değişen pazar şartlarına ayak uydurabilmeleri için ürünlerini, üretim yöntemlerini ve hizmet kalitelerini devamlı değiştirmeleri gerekiyor. Daha önceden değinildiği gibi bu değişimin adına inovasyon deniliyor. Bu inovasyon faaliyetlerinde AR-GE (araştırma ve geliştirme ) faaliyetlerinin çok önemli bir yeri vardır. AR-GE

faaliyetleri inovasyona desteklediği sürece önem arz etmektedir. Çünkü AR-GE faaliyetleri sonucu bir yeniliğe veya inovasyona dönüşmediği sürece bir önem arz etmez.

Sonuç olarak KOBİ tipi örgütlerin inovasyon kapasiteleri onların kültürlerine, onların ait oldukları sektörel yapılarına ve kurumsal çevreleri gibi ilişkili oldukları pek çok etkenlere bağlıdır. Genelde KOBİ'lerin sahip oldukları inovasyon yapılarıyla rekabette başarı kazanmaları mümkün gözükmemektedir. Pek çok KOBİ sadece kendi işletmecilik alanlarıyla ilgili fırsatları açık ve net olarak hissettiklerinde ya da müşteri veya tedarikçilerinin baskılarını hissettiklerinde inovasyonlarını geliştirmektedirler (Bilge, 2010:53).

## **2.12. Türkiye’de KOBİ’lere Sağlanan Teşvikler ve Destek Sağlayan Kuruluşlar**

Türkiye’de KOBİ’ler finansal anlamda sıkıntılı süreçler yaşayabilmektedirler. Bu neden bu sorunları azaltmak için ülke genelinde devlet tarafında çeşitli destek ve teşvikler verilmektedir. Bu konu iki başlık altında incelenebilir.

### **2.12.1. Türkiye’de KOBİ’lere Sağlanan Teşvikler**

Türkiye de KOBİ’lere sağlanan teşvikler yatırım teşvikleri, ihracat teşvikleri ve diğer teşvikler olmak üzere üçe ayrılır.

#### **2.12.1.1.Yatırım Teşvikleri**

Yatırım teşvikleri demek işletmelere yatırım konusunda birtakım avantajlar sağlamaktır. Yatırım teşviklerinde yararlanmak için “yatırım teşvik belgesi” elde bulunması gerekiyor. Yatırım Teşvik Belgesi tasarrufları yatırıma yönlendirmek suretiyle, katma değeri yüksek, ileri derece ve uygun teknolojileri kullanarak bölgelerarası dengesizlikleri gidermek, istihdam yaratmak ve uluslararası rekabet gücü sağlamak için yatırımların devlet tarafından desteklenmesi amacıyla verilen bir belgedir. Bu belge, Hazine Müsteşarlığı tarafından verilmektedir (İskender, 2009:42).

Belgeli yatırım teşvik türleri arasında; vergi, resim ve harç istisnası; gümrük vergisi ve toplu konut fonu istisnası; ithal ve yerli makine ve teçhizat KDV istisnası; yatırım indirimi, bedelsiz yatırım yeri tahsisi; işlemlerde vergi, resim harç istisnası; enerji bedeli indirimi, bölgesel gelişmeye yönelik fondan kredi tahsisi gibi teşvikler yer almaktadır. Teşvik belgesi alma şartı bulunmayan teşvik türleri arasında ise; bina inşaat harcı istisnası, 4325 sayılı kanunun getirdiği bazı teşvikler ve yarım kalmış yatırımlara

yönelik krediler bunların arasında bulunmaktadır (İskender, 2009:43).

2009'ün ocak ve mart ayları arasında 203 tane yatırım teşvik belgesi verilmiş ve bunları 183 tanesi KOBİ'lere verilmiştir. Yatırım teşvik belgesi alabilmek için büyük işletmeler için yatırım tutarı en az 400.000 TL olup, küçük işletmeler için ise yatırım tutarı en az 200.000 TL olması gerekmektedir (İskender, 2009:45).

#### **2.12.1.2. İhracat Teşvikleri**

İhracat teşvikleri, sadece ihracat ve ithalat koşuluyla ihracat yapan firmalara tanınan bir istisnadır. Bu teşviklerden faydalanmak için “İhracat Teşvik Belgesi” veya “Dahilde İşleme İzin Belgesi” alınması gerekir. Bu belge dış ticaret Müsteşarlığı tarafından verilmektedir. Buna göre sarf edilen hammaddenin ithalinde %5 gümrük vergisi, %18 katma değer vergisi ve %3 de kaynak kullanım destekleme fonu muafiyeti kazanılmaktadır. Dış ticaretin geliştirilmesi, Türk şirketlerinin yurtdışında markalaşabilmeleri amacıyla verilen ihracata yönelik devlet teşvikleri 10 programdan oluşmaktadır (İskender, 2009:46). Bu teşvikler aşağıdaki gibidir (İskender, 2009:46):

- Ar-Ge yardımları
- Uluslararası nitelikteki yurtiçi ihtisas fuarlarının desteklenmesi
- Yurtdışında milli veya bireysel düzeyde gerçekleştirilen fuar katılımlarının desteklenmesi
- Pazar araştırması desteği
- Eğitim yardımı
- Yurtdışında ofis-mağaza açma, işletme ve marka tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi
- Çevre maliyetlerinin desteklenmesi
- Türk ürünlerinin, yurtdışında markalaşması ve Türk malı imajının yerleştirilmesi
- İstihdam yardımı
- Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi yardımları

#### **2.12.1.3. Diğer Teşvikler**

Yukardaki yatırım ve ihracat teşvikleri dışındaki diğer teşvikler ise şöyledir (İskender, 2009:47):

- Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi: Uluslararası mevzuata uygun “Çevre Standartlarına Uygunluk Belgesi ve Logosu” almak için yapılan harcamalar ve hassas eko-sistemlerin bulunduğu bölgelerde atık kontrolüne yönelik kamu



yönetimindeki ortak tesislerden faydalanan işletmelerin bu tesislerden faydalanmaları ile ilgili olarak belgelendirilmiş harcamalarının belli bir kısmı bu kapsamda karşılanır.

- Pazar Araştırması Desteği: Dış ticaret müsteşarlığı tarafından tespit edilen hedef pazarlara yönelik pazar araştırması yapan KOBİ'lerin ve bunların bir araya gelerek oluşturduğu sektörel dış ticaret şirketlerinin yapmış olduğu harcamaları belli oranda karşılanmaktadır.
- Ar-ge Destekleme Sistemleri: İşletmelere, proje bazında finansal destek sağlanmaktadır. Ayrıca, ürün geliştirme ve stratejik odak konuları projelerine de destekleme ve fiyat istikrar fonundan sermaye desteği sağlanmaktadır.
- Yurtdışında Düzenlenen fuar ve sergilerde katılımın desteklenmesi: Söz konusu fuar ve sergilere katılan firmaların yapmış oldukları masraflar kısmet karşılanmaktadır.

### **2.12.2. KOBİ'leri Destekleyen Bazı Kurum Ve Kuruluşlar**

“Küreselleşen dünya pazarında KOBİ'ler de rekabet içine girmişlerdir. Bu gelişme KOBİ'leri, kurumsal stratejiler oluşturmak, teknoloji ve ürün geliştirmek, kalite standartları sistemlerini kurmak, üretimini bilimsel temellere oturtmak ve dış pazarlara açılmak gibi ihtiyaçlarla karşı karşıya bırakmıştır” (Sönmez, 2008:308). KOBİ'ler küreselleşen dünya pazarında rekabet gücünü kazanması için bazı kamu veya özel kuruluşların desteği gerekmektedir. KOBİ'lere destek veren bazı kuruluşlar şunlardır:

#### **2.12.2.1. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)**

KOSGEB 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması hakkında kanun ile "*Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin oranını ve etkinliğini arttırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur*" (Sönmez, 2008:308).

KOSGEB tarafında verilen destekler şöyledir (KOSGEB, 2015):

- KOBİ Proje Destek Programı; işletmelerin üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler, finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projeleri desteklemektedir. Bu program kapsamında desteklenecek proje giderlerine kurul karar verir. Programın süresi 6-24 ay olmakla birlikte proje dâhilinde eğer uygun görülürse 12 aylık bir ek süre de tanınmaktadır. Projelerin destek üst limitleri toplamda 150.000 TL'ye kadar

olup destek oranları 1. ve 2. bölgelerde %50; 3.,4.,5. ve 6. bölgede %60 şeklindedir.

- Tematik Proje Destek Programında desteklenecek proje giderleri; personel net ücretleri ve seyahat giderleri, yeni makine-ekipman, yazılım ve donanım alımı veya kiralanması giderleri, sarf malzemesi giderleri, hizmet alım giderleri ve genel idari giderlerdir. Sayılan giderler dışında kalanlar destek kapsamı dışındadır. Programın süresi 6-24 ay olmakla birlikte proje dâhilinde eğer uygun görülürse 12 aylık bir ek süre de tanınmaktadır. Projelerin destek üst limitleri toplamda 150.000 TL'ye kadar olup destek oranları 1. ve 2. bölgelerde %50; 3.,4.,5. ve 6. bölgede %60 şeklindedir.
- İşbirliği - Güç Birliği Destek Programında hammadde, ara mamul, mamul, lojistik ve diğer hizmetleri daha hızlı ve ucuz temin edebilmeleri amacıyla; ortak tedarik, müşteri istekleri ve pazarın talebi doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirmeleri, ürettikleri ürün ve hizmetleri yeni pazarlara sunmaları amacıyla ortak tasarım, ürün ve hizmet kalitelerini yükseltmek ulusal ve uluslararası pazar paylarını artırmak, marka imajı oluşturmak, uluslararası pazarın ihtiyaçlarına cevap vermeleri amacıyla ortak pazarlama, ürün ve hizmet standartlarını geliştirmeleri amacıyla ortak laboratuvar, üretim ve hizmet kapasitelerini, çeşitlerini, verimliliğini ve kalitelerini artırmak amacıyla ortak imalat ve hizmet sunumu konularında sunacakları projeler desteklenir. Programın süresi 6-24 ay olmakla birlikte proje dâhilinde eğer uygun görülürse 12 aylık bir ek süre de tanınmaktadır. Projelerin destek üst limitleri toplamda 750.000 TL'ye (250.000 TL geri ödemesiz, 500.000 TLgeri ödemeli) kadar olup destek oranları 1. ve 2. bölgelerde %50; 3.,4.,5. ve 6. bölgede %60 şeklindedir.
- Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı; kira desteği, makine-teçhizat, donanım, hammadde, yazılım ve hizmet alımı giderleri desteği, personel gideri desteği, başlangıç sermayesi desteği ve proje geliştirme desteğidir. Destek oranları %75 ile %100 arasındadır. Proje süreleri ise Ar-Ge ve İnovasyon Programı için 12- 24 ay, Endüstriyel Uygulama Programı için en çok 18 ay ve her iki program için de kurul kararı ile 12 aya kadar ek süre verilebilir.
- Genel Destek Programı; yurt içi fuar desteği, yurt dışı iş gezisi desteği, tanıtım desteği, eşleştirme desteği, bağımsız denetim desteği, nitelikli eleman istihdam desteği, danışmanlık desteği, enerji verimliliği desteği, tasarım desteği, sınai mülkiyet hakları desteği, belgelendirme desteği ve test, analiz ve kalibrasyon desteği verilmektedir. Destek oranları 1. ve 2. bölgelerde %50; 3.,4.,5. ve 6. bölgede %60 şeklindedir.
- Girişimcilik Destek Programı; KOBİ'ler, girişimciler ve işletici kuruluşlar (İş Geliştirme Merkezi'ni yönetmek üzere kurulan tüzel kişilik) yararlanabilmektedir. Program kapsamında verilen destekler; işletme kuruluş desteği, kuruluş dönemi makine, teçhizat, ofis donanım ve yazılım desteği, işletme

giderleri desteğidir. Geri ödemesiz 30.000 TL ve sabit yatırım desteği geri ödemeli olarak 70.000 TL'dir. Destek oranları 1. ve 2. bölgelerde %60-80; 3.,4.,5. ve 6. bölgede %70-90 şeklindedir.

- Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı; piyasa danışmanı danışmanlık hizmet bedeli (azami 2 yıl), bağımsız denetim hizmeti bedeli, SPK kurul kaydına alma ücreti, İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası Listesine kabul ücreti, Merkezi Kayıt Kuruluşu masrafı ve aracı kuruluşa ödenecek aracılık komisyonu desteklenmektedir. Sağlanan desteğin toplam üst limiti 100.000 TL olup destek oranları %75-100 arasındadır.
- Kredi Faiz Desteği; KOSGEB'in 2008 yılı Mayıs ayında düzenlenen Bakanlar Kurulu Kararı kapsamında halen Türkiye'de faaliyette bulunan kamu bankaları, özel bankalar, katılım bankaları ile yapılan protokollerle KOBİ'lere kullanılacak kredilerin faiz/kâr payı, komisyon vb. giderlerinin program türüne göre kısmen ya da tamamen karşılanması şeklinde sürdürülmektedir.
- KOSGEB Laboratuvar Hizmetleri; işletmelerin ürün kalitesinin artırılması, uluslararası işletmelerle rekabetin sağlanması ve birçok ürünün yurtiçinde üretilmesi için teknik anlamda destek verme ve bilgilendirme amacıyla toplam 9 ilde 12 adet laboratuvar KOSGEB Merkezleri bünyesinde hizmet vermektedir. Bu hizmetlerin yürütülmesinde, KOBİ'lere ücretlendirmede destek olunarak düşük ücret uygulaması yapılmaktadır.

#### **2.12.2.2. T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı**

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, sanayi alanında faaliyet gösteren KOBİ'lere daha sağlıklı daha modern bir ortamda üretim yapabilmeleri için ve çevre kirliliği ile mücadele edebilmeleri için bakanlık bünyesinde olan organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri için kredi verilebilmektedir. Bakanlık, küçük sanayicilerin oluşturduğu kooperatiflere, bölgesel gelişmişlik düzeyine göre belirlenen limitler dahilinde alt yapı inşaatlarının tamamı ve üst yapı inşaatlarının en fazla %70'ine kadar olan oranlarda düşük faizli ve uzun vadeli özel krediler vermektedir (Çamkerten ,2001: 133)

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının KOBİ'ler verdiği destekleri aşağıda sıralayabiliriz (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015):

- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri; yeni veya ileri teknolojide ürün üretmek isteyen girişimcilerin, araştırmacı ve akademisyenlerin sınaî ve ticari faaliyetlerini üniversitelerin yanında veya yakınında yürütebilmelerine ve bu üniversitelerden yararlanabilmeleri için kurulmuş akademik, sosyal ve kültürel sitelerdir. Bu bölgelerin temel amacı üniversitelerden çok uluslu şirketlere kadar pek çok grubu bir araya getirerek sinerji yaratmaktır.

- Rekabet Öncesi İş birliği Projeleri; stratejik iş birliği yapan bir veya daha fazla işletmenin maddi, teknolojik ve bilgiye dayalı kaynaklarını bir araya getirmek suretiyle yürüttükleri projelerdir. Stratejik iş birliği tanımı kapsamında uygun işletmeler arası ilişkileri; ortak Ar-Ge çalışması, ortak ürün geliştirme, uzun dönemli kaynak sağlama anlaşmaları, ortak üretim ve dağıtım/hizmetin paylaşımı olarak sınırlayabiliriz.
- Tekno-Sermayesi Desteği; örgün öğrenim veren üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok beş yıl önce almış kişilerin, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini, desteği veren merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından desteklenmesi uygun bulunan bir iş planı çerçevesinde, katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüştürebilmelerini teşvik etmek için düzenlenmiştir.

### **2.12.2.3. Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)**

TÜBİTAK, KOBİ'lerin uluslararası rekabet güçlerinin artması, verimliliklerin artması için bazı destekleyici programlar aracılığı ile KOBİ'lere destek vermektedir. Örnek olarak 1507-TÜBİTAK KOBİ ARGE başlangıç destek programı verilebilir. (Toklu,2016). TÜBİTAK program bazından projelere destek vererek KOBİ'lerin teknolojik kapasitelerini ve yenilikçi yapılarını geliştirerek rekabet edebilecek seviyelere gelmelerini, sistemli proje yapmalarını, kaliteli ürünler üretmelerini, kurumsal ve teknolojik bir kültüre sahip olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca TÜBİTAK KOBİ'lerin AR-GE çalışmaları ve yeni projeler için destek olarak katkı sağlamaktadır.

### **2.12.2.4. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)**

İGEME Türkiye de 1960 yılında kurulmuş ve amacı Türkiye'de ihracatı sağlıklı bir yapıya ulaşmasını sağlamak ve ihracatı artırmaktır. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) bünyesindeki İhracat Genel Müdürlüğü'nce KOBİ'lere yönelik faaliyetler, şöyle sıralanmaktadır:( Ekinci, 1998:22)

KOBİ'lerin örgütlenmesi ile ilgili faaliyetler, etkili devlet yardımı sağlanması ve bu firmalara çeşitli kanallardan ticari enformasyon desteği verilmesi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Örgütlenme faaliyetleri çerçevesinde Müsteşarlıkça “*Sektörel Dış Ticaret Şirketi*” uygulaması ile KOBİ'ler, bir araya getirilerek dışa açılmaya yönlendirilmekte; devlet yardımları uygulaması ile de eğitim, yurtdışı ofis-mağaza açma, istihdam, piyasa araştırması desteği, patent ve marka kavramının yaygınlaştırılması ve Ar-Ge desteği gibi yardımlarla da söz konusu işletmelere rekabet gücü kazandırılmaya

çalışılmaktadır.

### 2.12.2.5. Kalkınma Ajansları

Genel olarak bölgesel olarak kurulan kalkınma ajansları bölgesel düzeydeki faktörleri harekete geçirmek için KOBİ'lere bilgi ve teknoloji konusunda kaynak sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır. Kalkınma ajanslarının amacı bölgedeki ekonomik kalkınmayı yine bölgedeki finansal faktörleri kullanarak KOBİ'ler destekler sağlamaktadırlar. Ülkemizde 2005 yılından itibaren yapılanmaya başlayan kalkınma ajansları aşağıdaki tabloda faaliyet gösterdikleri bölge gösterilmiştir.

**Tablo 2.16. Türkiye'deki Kalkınma Ajansları**

Kalkınma Ajansı	İller	Kalkınma Ajansı	İller	Kalkınma Ajansı	İller
Ahiler Kalkınma Ajansı	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	Karacadağ Kalkınma Ajansı	Diyarbakır, Şanlıurfa
Ankara Kalkınma Ajansı	Ankara	Dicle Kalkınma Ajansı	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	Çankırı, Kastamonu, Sinop
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Antalya, Burdur, Isparta	Fırat Kalkınma Ajansı	Bingöl, Elâzığ, Malatya, Tunceli	Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Bayburt, Erzincan, Erzurum
Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı	Bilecik, Bursa, Eskişehir	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	Balıkesir, Çanakkale	Mevlâna Kalkınma Ajansı	Karaman, Konya
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	Bartın, Karabük, Zonguldak	Güney Ege Kalkınma Ajansı	Aydın, Denizli, Muğla	Zafer Kalkınma Ajansı	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak
Çukurova Kalkınma Ajansı	Adana, Mersin	İpekyolu Kalkınma Ajansı	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	Kayseri, Sivas, Yozgat
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	İstanbul Kalkınma Ajansı	İstanbul	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	İzmir Kalkınma Ajansı	İzmir	Serhat Kalkınma Ajansı	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	Trakya Kalkınma Ajansı	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ		

**Kaynak:** Toklu, 2016:34

### 2.12.2.6. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı 1991 yılında kurulmuştur. Bu vakfın amacı özel sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lere AR-GE ve teknoloji yenilikleri gerçekleştirmek için destek vermektir. Bu vakıf sayesinde KOBİ'ler kamu eliyle araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirme fırsatı elde ederler. Bu vakfın

başlıca destek olduğu projeler şunlardır:

- Teknoloji geliştirme projeleri
- Teknoloji Transferini Hızlandırma projeleri
- Girişimcilik ve yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi
- Enerji verimliliği destek projesi
- Ticaret odaklı projeler
- Endüstriyel Simbiyoz ve Eko-Verimlilik Projesi
- Stratejik odak konuları projeleri

#### **2.12.2.7. Başlıca Destek Veren Diğer Kuruluşlar**

Yukarıda açıkladığımız kuruluşların haricinde KOBİ'lere destek veren diğer kuruluşlar şunlardır:

- Ticaret Bakanlığı
- Tarım ve Orman Bakanlığı
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
- Maliye Bakanlığı
- Tarımsal ve Kalkınmayı Destekleme Kurumu
- İşkur
- Kredi Garanti Fonu

## BÖLÜM III

### BATMAN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Metot ve Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Tanımlanma

Bu bölümde ilk iki bölümde işlediğimiz konular çerçevesinde bir araştırma yürütülmüştür. İlk iki bölümde kurumsallaşma ve KOBİ kavramları iki ayrı bölüm şeklinde incelenmiştir. Birinci bölümde kurumsallaşma tanımı, amacı, kurumsallaşmanın yararları ve zararları, kurumsallaşma teorileri, kurumsallaşmanın temel birleşenleri ve Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışı konuları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise KOBİ'lerin dünya da ve ülkemizdeki tarihsel gelişimi, KOBİ'lerin tanımı ve sınıflandırılması, özellikleri, avantajları ve dezavantajları, KOBİ'lerin ekonomilerdeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar, KOBİ'lerde kurumsallaşma, KOBİ'lerde kurumsallaşma süreci ve fonksiyonları, KOBİ'lerde kurumsallaşmanın önündeki engeller ve KOBİ'lere destek veren kuruluşlar konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise Batman ilindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma kurumsal bir kimliğe sahip olup olmadıklarını, kurumsallaşmaya olan bakış açılarını, kurumsallaşma düzeylerinin ne seviye de olduklarını belirlemek için yapılan saha araştırmasından elde edilen sonuçlara ve değerlendirmelere yer verilecektir.

##### 3.1.2. Araştırmanın Amacı

KOBİ'ler hem ülkemizde hem de Batman ilinde ekonomik hayatın ve ekonomideki rekabet ortamının gelişmesini sağlayan önemli faktörlerdir. KOBİ'ler de kurumsallaşmanın amacı işletmeleri daha sistemli hale getirmek, işletmelerin yenilikleri takip etmelerini sağlamak, işletme faaliyetlerini belli standartlara oturtmak ve belli bir düzen oluşturarak işletmenin kalıcı olmasını sağlamaktır. Batman ilinde işletmelerin büyük çoğunluğu küçük veya orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın amacı Batman ilindeki KOBİ'lerde kurumsallaşmanın olup olmadığı, kurumsallaşma varsa hangi seviyede olduğunu, KOBİ'lerin kurumsallaşmaya olan bakış açılarını ortaya

çıkarmaktır.

### **3.1.3. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada Batman ilinde KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleriyle ilgili araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada nicel araştırma modeli kullanılmıştır.

### **3.1.4. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi**

Batman Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Batman da faaliyet gösteren 1500 civarında KOBİ bulunmaktadır. Bu çalışmamızda araştırma evrenine bağlı örneklem 232 küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Veri toplama yöntemi olarak

### **3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama Ve Analiz Yöntemi**

Bir araştırmanın bilimsel olarak incelenmesi ve sonuçlarına güvenli bir şekil ulaşabilmek için seçilecek olan araştırma yöntemi oldukça önemlidir. Yaptığımız bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formları kullanılmış. Bu anket 232 tane KOBİ'nin iş yeri sahibi, yöneticisi ya da çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

Anket sorularının hazırlanması sırasında Türk (2007), Tutar (2009), Bilge (2010), Tatlı (2015), Tefek (2016)'in çalışmalarında kullandıkları anketlerden yararlanılmış ve anket soruları geliştirilerek Batman ilindeki 232 KOBİ'ye uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölüm ve 51 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara demografik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde KOBİ'ye ait bilgiler ile ilgili sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise KOBİ de kurumsallaşma ile ilgili sorular sorulmuş ve bu bölümde veri toplama yöntemi olarak 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeği aşağıdaki şekilde kullanılmıştır:

- 1- Tamamen Katılıyorum,
- 2- Katılıyorum,
- 3- Herhangi Bir Fikrim Yok,
- 4- Katılmıyorum,
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum.

Bu araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile değerlendirilmiş, sonuçlar tablolarla, frekans analizleriyle ve t testi yardımıyla açıklanmıştır.

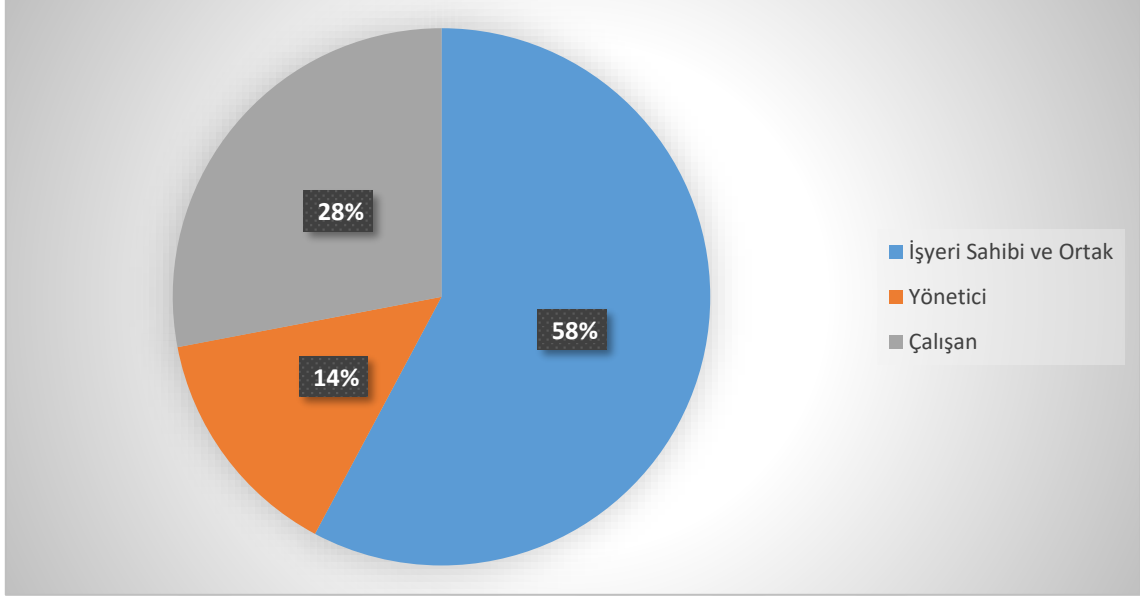


## 3.2. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

### 3.2.1. Araştırma İle İlgili Frekans Dağılımı Ve Değerlendirilmesi

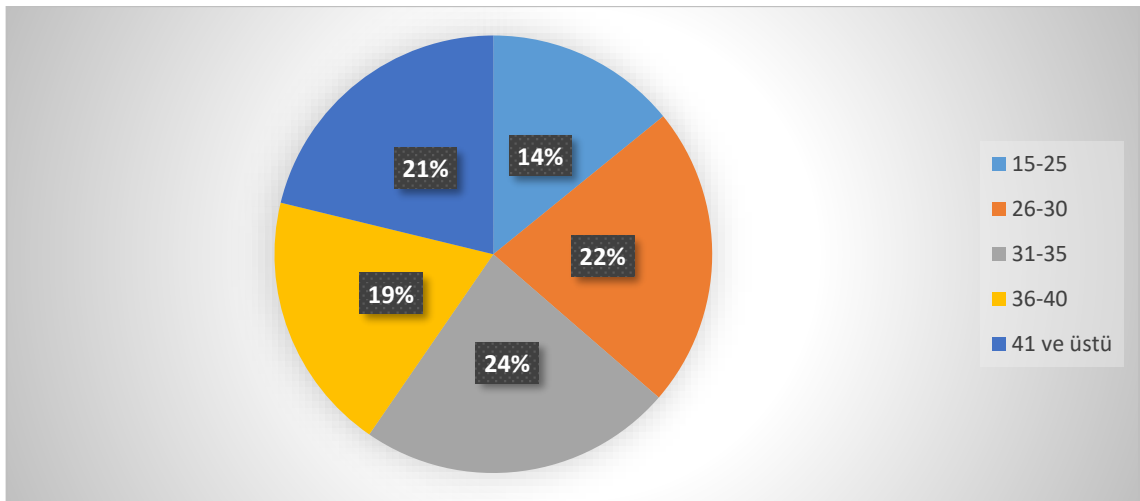
#### 3.2.1.1. Katılımcılara Ait Bilgiler

**Grafik 3.1.** Ankete katılanların şirketteki pozisyonları



Grafik 1'de anketin uygulandığı kişilerin KOBİ'lerdeki pozisyonları görölmektedir. Görüşülen kişilerin %58'i iş yeri sahibi ve ortaklar, %28'i çalışanlar, %14'ü ise yöneticilerden oluşmaktadır.

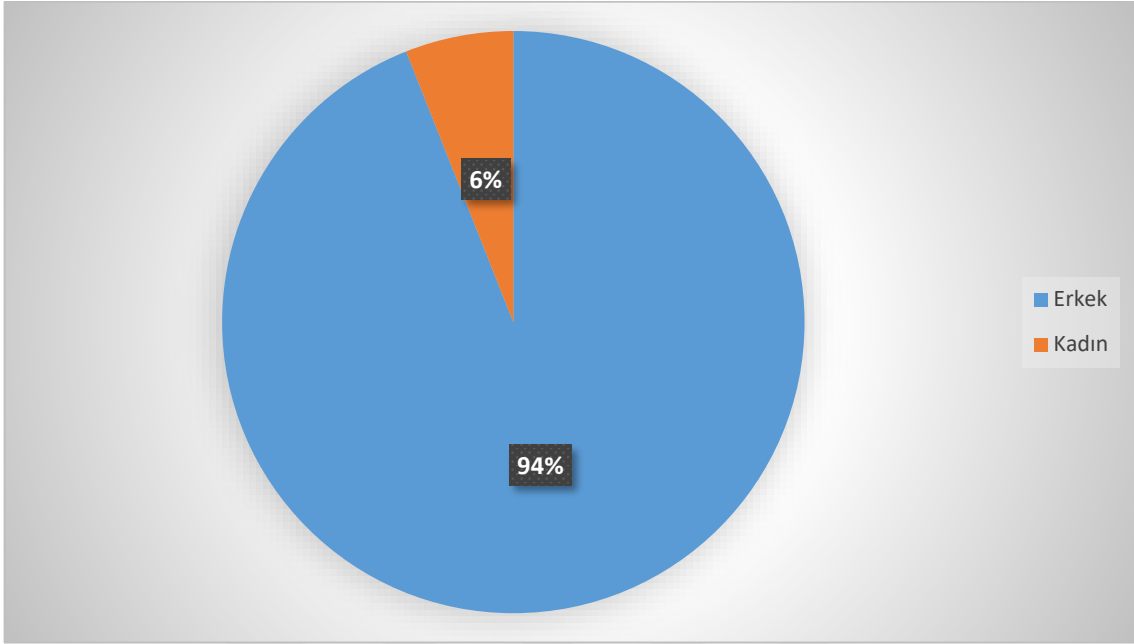
**Grafik 3.2.** Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı



Grafik 2'de anketin uygulandığı KOBİ'lerdeki çalışanların yaşlarının dağılımı verilmiştir. 15-25 yaşları arasındaki katılımcı oranı %14, 26-30 yaşları arasındaki

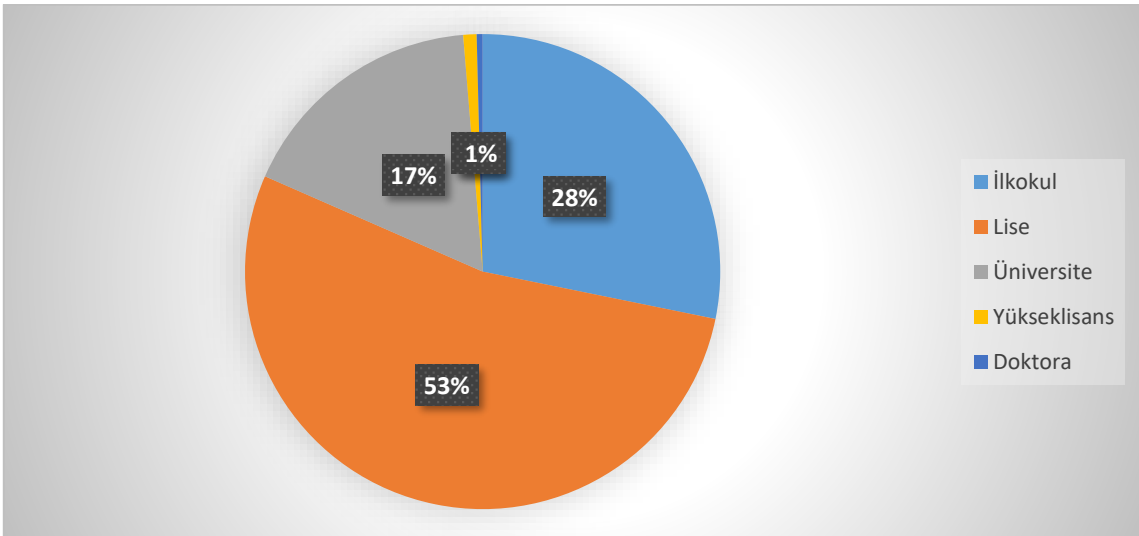
katılımcıların oranı %22, 31-35 yaşları arasındaki katılımcı oranı %24, 36-40 yaşları arasındaki katılımcı oranı %19 ve 41 yaş üstü katılımcıların yaş oranı ise %21'dir.

**Grafik 3.3.** Ankete katılan katılımcıların cinsiyetleri



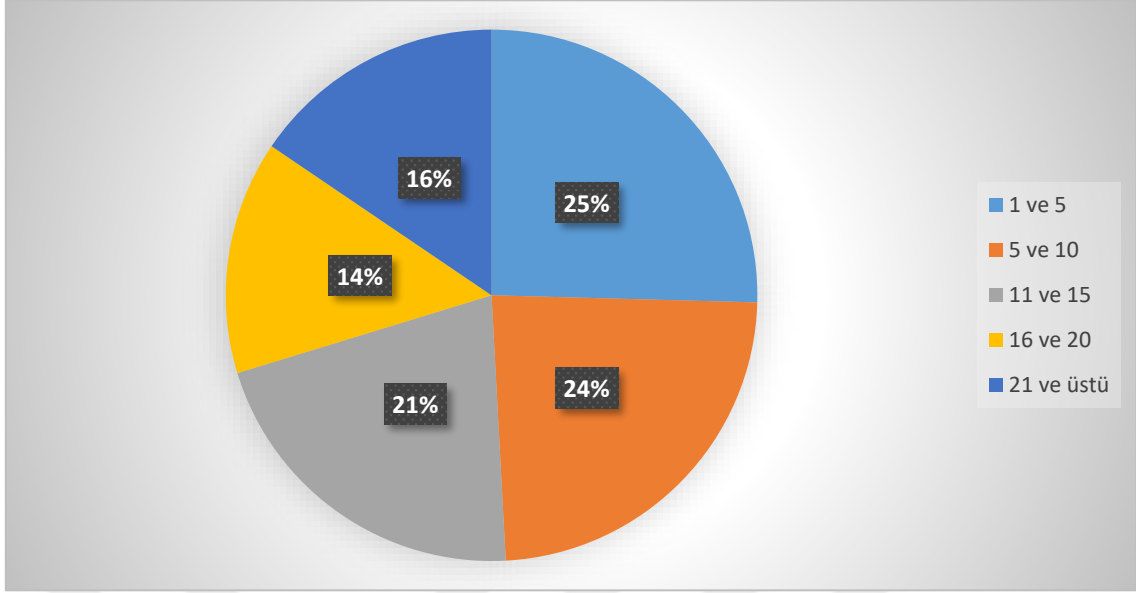
Grafik 3'te, ankete katılanların cinsiyetleri verilmiştir. Katılımcıların %94'ü erkek katılımcılardan oluşurken, %6'sı da kadın katılımcılardan oluşmuştur.

**Grafik 3.4.** Ankete katılanların eğitim durumu



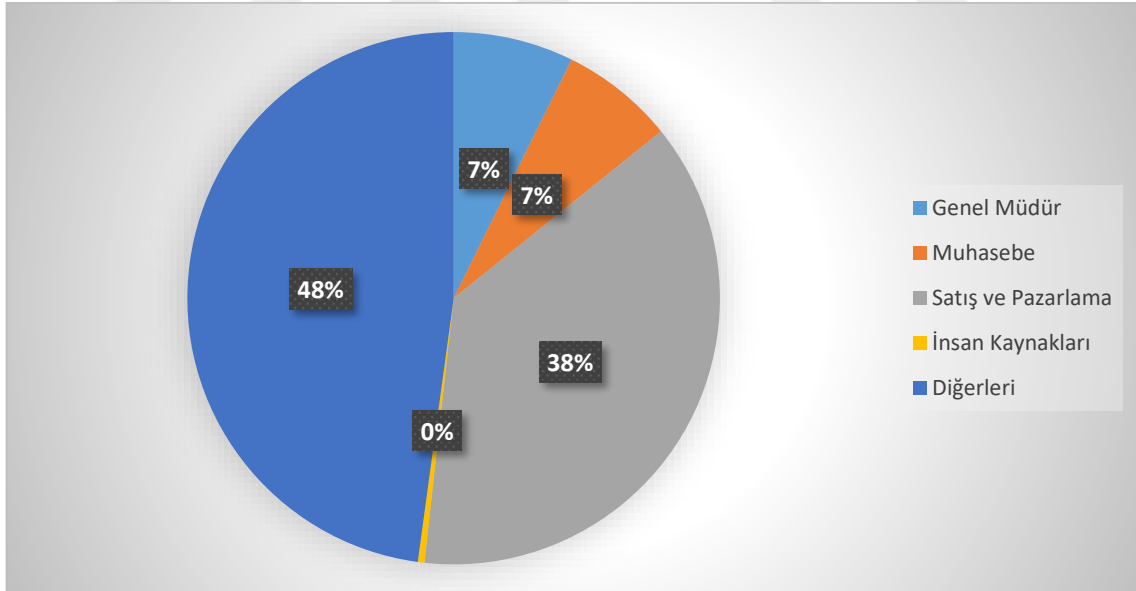
Grafik 4'te, ankete katılanların eğitim durumu verilmiştir. Ankete katılanların %28'i ilköğretim mezunu, %53'ü lise mezunu, %17'si üniversite mezunu ve %1'i de yüksek lisans mezunudur.

**Grafik 3.5.** KOBİ'lerde faaliyet süreleri dağılımı



Grafik 5'te, KOBİ'lerde çalışma süreleri dağılımı verilmiştir. Ankete katılanların %25'i 1-5 yılları arasında, %24'ü 6-10 yılları arasında, %21'i 11-15 yılları arasında, %14'ü 16-20 yılları arasında ve katılımcıların % 16'sı 21 yıl ve daha üstü KOBİ'lerde faaliyet göstermişlerdir.

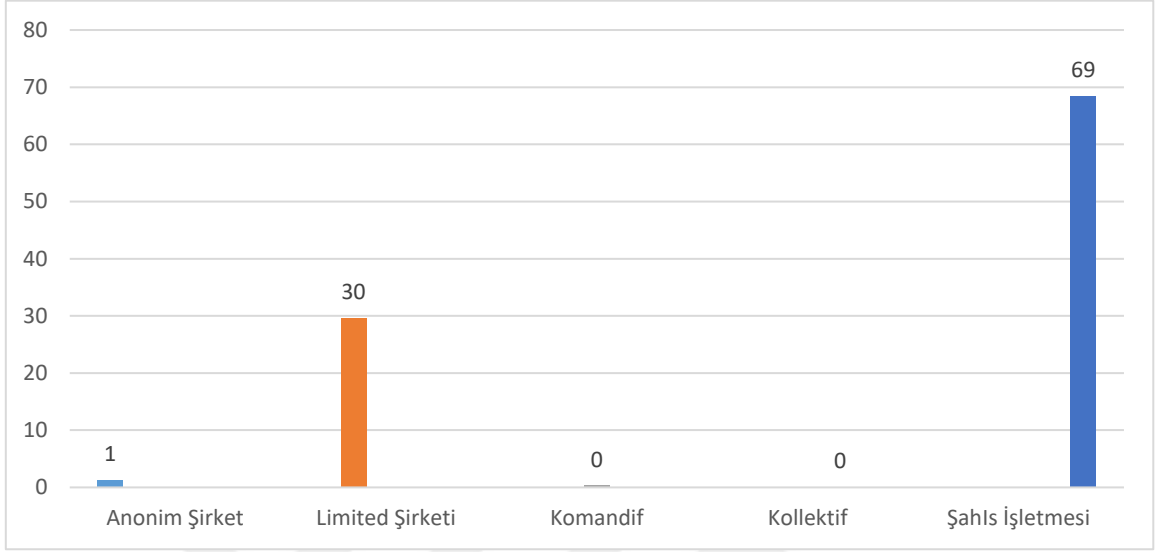
**Grafik 3.6.** Ankete katılanların KOBİ'de buldukları görevler



Grafik 6'da ankete katılanların KOBİ'lerdeki görev ve pozisyonları gösterilmiştir. Ankete katılanların %7'si buldukları KOBİ'lerde genel müdür görevinde, %7'si buldukları KOBİ'lerde muhasebe görevinde, %38'i satış ve pazarlama görevinde ve %48'i de diğer görevlerde faaliyet göstermektedirler.

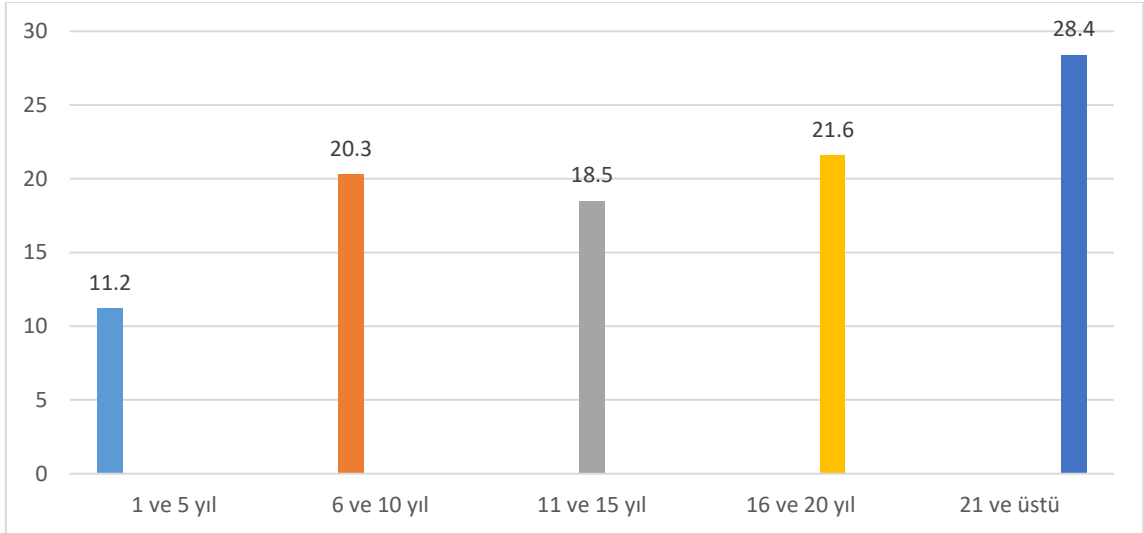
### 3.2.1.2.KOBİ'lere Ait Bilgiler

**Grafik 3.7.** Ankete katılan KOBİ'lerin hukuki yapısı



Grafik 7’de ankete katılan KOBİ’lerin hukuki yapılarına göre dağılımı verilmiştir. Ankete katılan KOBİ’lerin şirket türleri; %1’i Anonim Şirket, %30’u Limited Şirket ve %69’u şahıs işletmesi olarak faaliyet göstermektedirler.

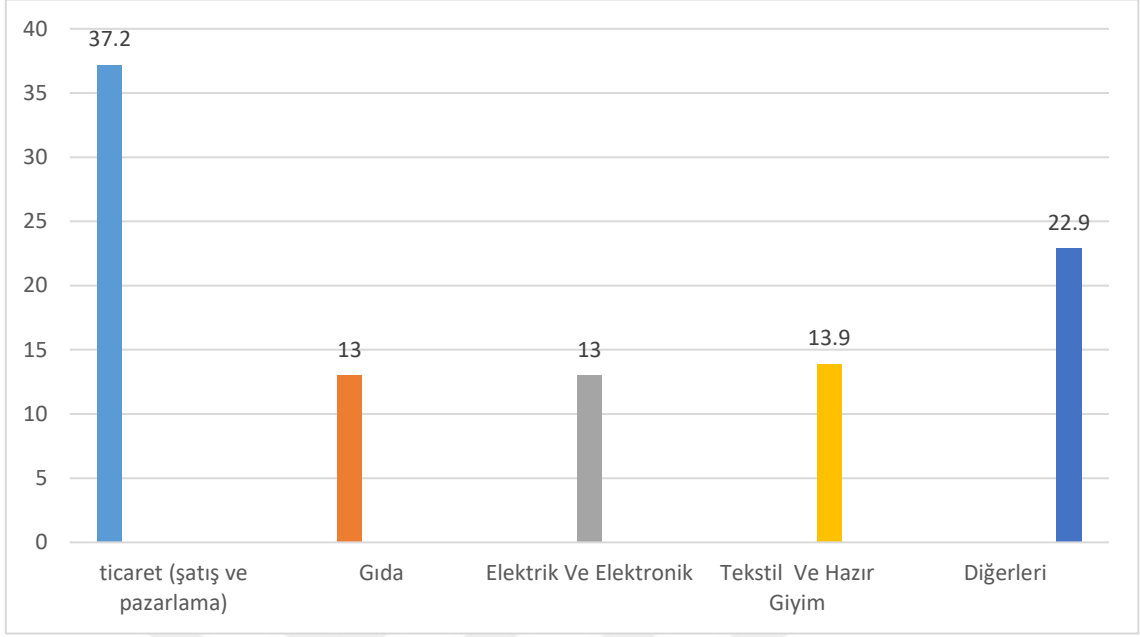
**Grafik 3.8.** Ankete katılan KOBİ’lerin yaşı



Grafik 8’de ankete katılan KOBİ’lerin faaliyet gösterdiği süreler verilmiştir. Ankete katılan KOBİ’lerin %11,2’si 1-5 yılları arasında, %20,3’ü 6–10 yılları arasında, %18,5’i 11-15 yılları arasında, %21,6’sı 16-20 yılları arasında ve %28,4’ü 21 ve daha

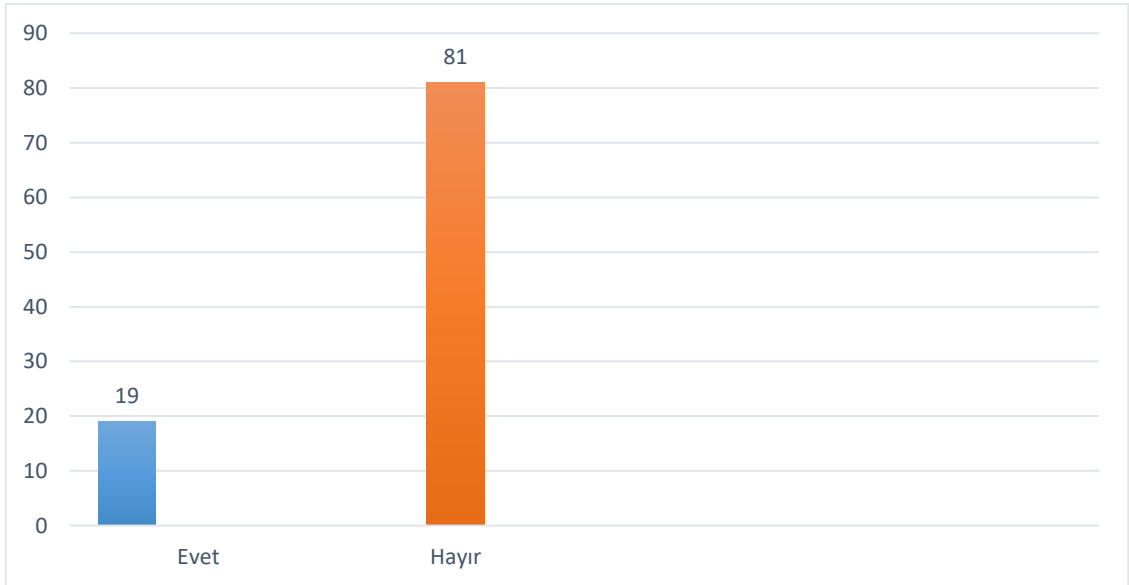
üstü yıllarda faaliyet göstermektedir.

**Grafik 3.9. KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler**



Grafik 9'da ankete katılan KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörler gösterilmiştir. Ankete katılanların %37,2'si ticaret (satış ve pazarlama) sektöründe, %13'ü gıda sektöründe, %13'ü elektrik ve elektronik sektöründe, %13,9'u tekstil ve hazır giyim sektöründe ve %22,9'u diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

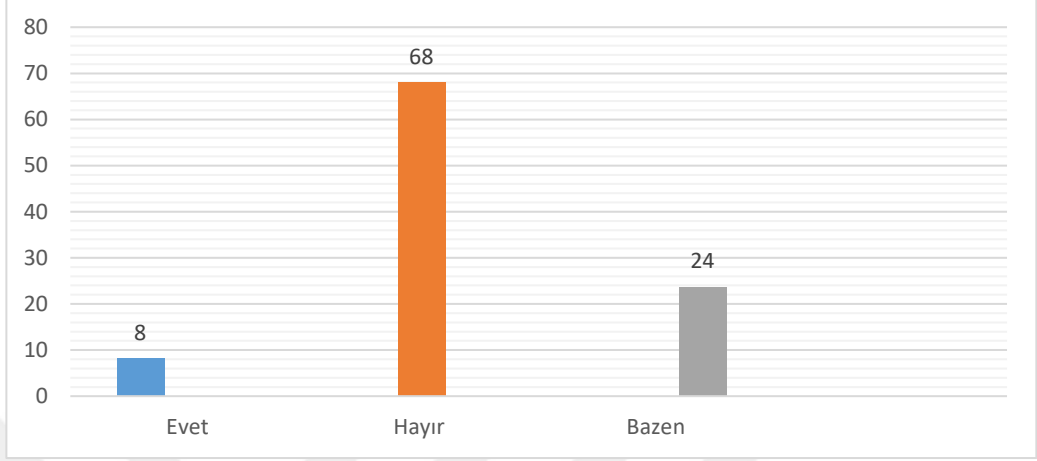
**Grafik 3.10. Ankete katılan KOBİ'lerin ithalat ve ihracat durumları**



Grafik 10'da ankete katılan KOBİ'lerin ithalat ve ihracat yapıp yapmadıkları yukardaki şekilde verilmiştir. Ankete katılan KOBİ'lerin %19'u ithalat veya ihracat

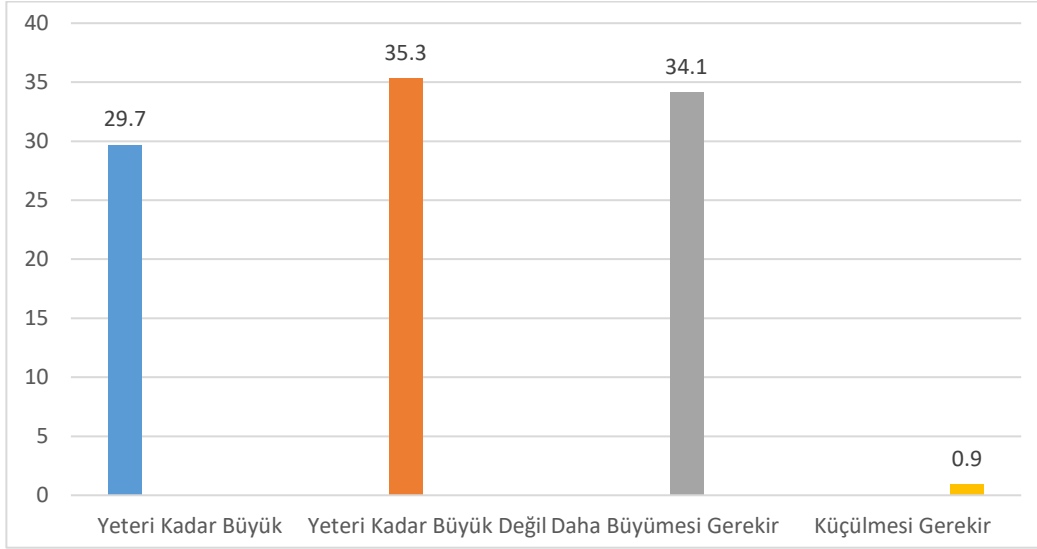
yapmakta, %81'i ise ne ithalat ne de ihracat yapmaktadırlar.

**Grafik 3.11.** Ankete katılan KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma durumu



Grafik 11'de, ankete katılan KOBİ'lerin danışmanlık hizmetinde yararlanma durumları verilmiştir. Ankete katılan KOBİ'lerden %8'i danışmanlık hizmetinden yararlanmakta, %68'i herhangi bir danışmanlık hizmetinde yararlanmamakta ve %24'ü ise danışmanlık hizmetinden bazen yararlanmaktadırlar.

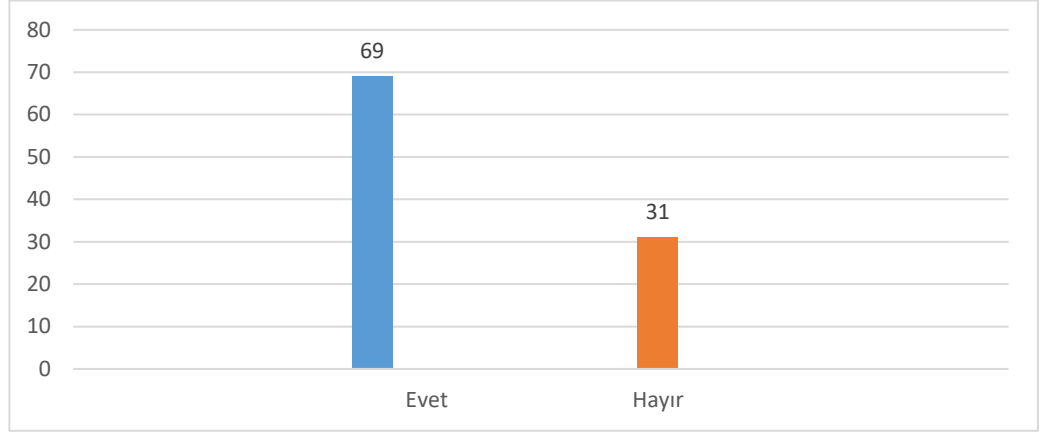
**Grafik 3.12.** KOBİ'lerin büyüklük hakkındaki fikirleri



Grafik 12'de, katılımcılara faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin büyüklüğü hakkında soru sorulmuştur. Buna göre %19,7'si KOBİ'nin yeteri kadar büyük olduğunu, %35,3'ü yeteri kadar büyük olmadığını, %34,1'i daha fazla büyümesi gerektiğini ve

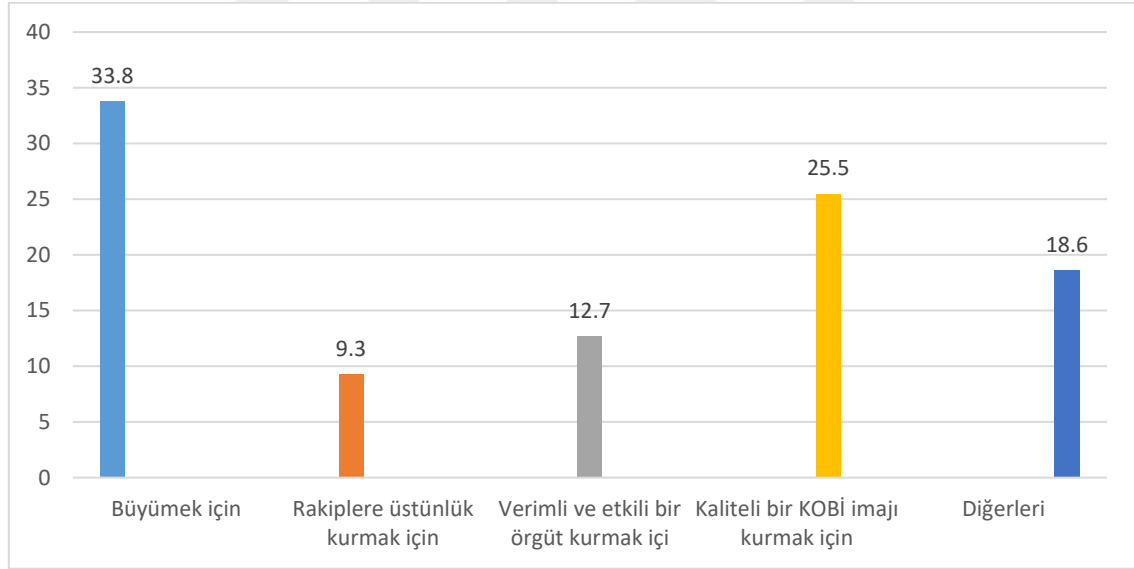
%0,9'u ise KOBİ'lerin küçülmesi gerektiğini belirttiler.

**Grafik 3.13.** KOBİ'lerin kurumsal bir kimlik oluşturma düşünceleri



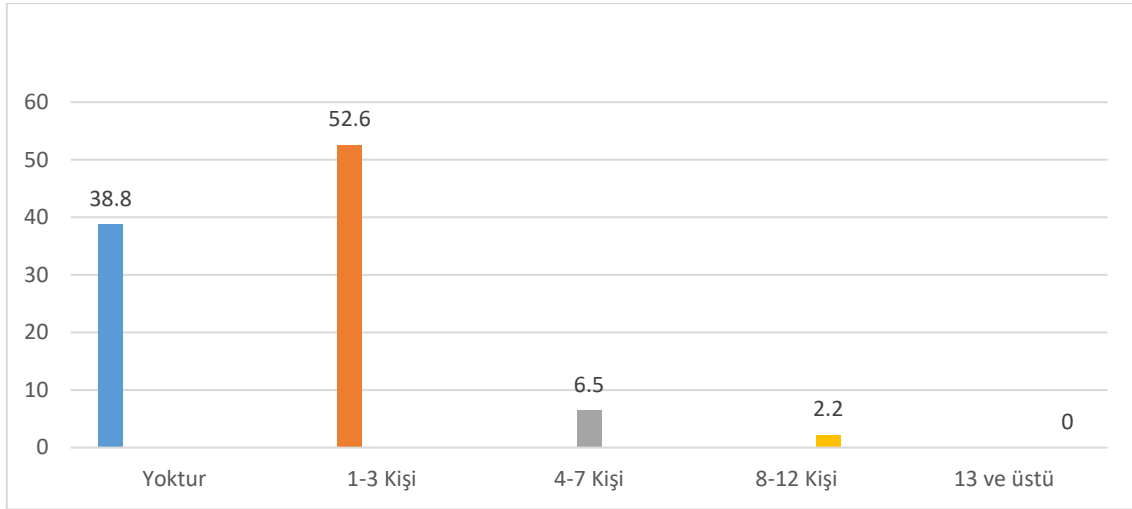
Grafik 13'te, ankete katılanlara kurumsal kimlik oluşturulup oluşturulmaması konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Buna göre KOBİ'lerin %69'u kurumsal bir kimlik oluşturmayı düşünürken %31'i ise kurumsal kimlik oluşturmayı düşünmemektedir.

**Grafik 3.14.** KOBİ'lerin kurumsallaşmaya ihtiyaç duymalarının nedenleri



KOBİ'lerin kurumsallaşmaya neden ihtiyaç duydukları sorulmuştur ve katılımcıların %33,8'i büyüme için, %9,3'ü rakiplere üstünlük kurmak için, %12,7'si verimli ve etkili bir örgüt kurmak için, %25,5'i kaliteli bir KOBİ imajı oluşturmak için ve %18,6'sı da diğer nedenlerden dolayı kurumsallaşmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

**Grafik 3.15.** Ankete katılan KOBİ’lerde profesyonel yönetici ihtiyacı



Ankete katılan KOBİ’lerin %38,8’i profesyonel yöneticiye ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. %52,6’sı işletmelerinde de profesyonel yönetici sayısının 1-3 arasında olduğunu, %6,5’i 4-7 arasında olduğunu, %2,2 ise 8-12 arasında olduğunu belirtmişlerdir.

### 3.2.1.3. KOBİ’ler de Kurumsallaşma İlgili Frekans Analizi

**Tablo 3.1.** “KOBİ’nin amaç, vizyon ve misyonu yazılı bir şekilde bulunmaktadır.”(16.1)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	32	13,8	13,9	13,9
2,00	44	19,0	19,0	32,9
3,00	74	31,9	32,0	64,9
4,00	63	27,2	27,3	92,2
5,00	18	7,8	7,8	100,0
Toplam	231	99,6	100,0	

Tablo 3.1’de “KOBİ’nin amaç, vizyon ve misyonu yazılı bir şekilde bulunmakta mıdır?” sorusunu cevaplayan 231 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 32 kişi (%13,8), katılıyorum diyenler 44 kişi (%19), 74 kişi (%31,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 63 kişi (%27,3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 18 kişi (%7,8)’dir. Bu da KOBİ’lerin genel olarak amaç, vizyon ve misyonun yazılı bir şekilde olmadığını göstermektedir.



**Tablo 3.2** “KOBİ’imizde çalışanların çalışacağı iş ile ilgili tanımlar net ve açıktır.”(16.2)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	79	34,1	34,1	34,1
2,00	114	49,1	49,1	83,2
3,00	29	12,5	12,5	95,7
4,00	8	3,4	3,4	99,1
5,00	2	,9	,9	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.2’de “KOBİ’lerde çalışanların yapacağı iş ile ilgili tanımlar net ve açıktır mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 79 kişi (%34,1), katılıyorum diyenler 114 kişi (%49,1), bu konuyla ilgili 29 kişinin (%12,5) ise hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Aynı zamanda katılmıyorum diyenler 8 kişi (%3,4), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 2 kişi(0,9)’dir. Burada da görüldüğü gibi çalışanların yapacakları işle ilgili tanımlar net ve açıktır.

**Tablo 3.3.** “KOBİ’imiz kurumsal bir kimliğe sahiptir.”(16.3)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	46	19,8	19,8	19,8
2,00	89	38,4	38,4	58,2
3,00	45	19,4	19,4	77,6
4,00	37	15,9	15,9	93,5
5,00	15	6,5	6,5	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.3’de KOBİ’lerin kurumsal bir kimliğe sahip olduğunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 46 kişi (%19,8), katılıyorum diyenler 89 kişi (%38,4), 45 kişi de (%19,4) bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Aynı zamanda KOBİ’nin kurumsal bir kimliğe sahip olduğuna katılmıyorum diyenler 37 kişi (%15,9), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 15 kişi (%6,5)’dir. Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarını işaretlemiş olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.4.** “KOBİ’imizde yönetim anlamında profesyonel yöneticinin görüşü daha ön plandadır.”(16.4)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	74	31,9	31,9	31,9
2,00	116	50,0	50,0	81,9
3,00	26	11,2	11,2	93,1
4,00	9	3,9	3,9	97,0
5,00	7	3,0	3,0	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.4’de “KOBİ’imizde yönetim anlamında profesyonel yöneticinin görüşü mü daha ön plandadır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyen 74 kişi (%31,9), katılıyorum diyenler 116 kişi (%50)’dir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 9 kişi (%3,9), kesinlikle katılmıyorum diyenler 3 kişi (%3)’dir. 26 kişi (%11,2) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. KOBİ’lerde profesyonel yöneticilerin görüşü ön planda olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.** “KOBİ’imizde personelin performansını değerlendiren bir sistem mevcuttur.”(16.5)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	51	22,0	22,0	22,0
2,00	81	34,9	34,9	56,9
3,00	41	17,7	17,7	74,6
4,00	44	19,0	19,0	93,5
5,00	15	6,5	6,5	100,0
Topla	232	100,0	100,0	

Tablo 3.5’de “KOBİ’lerde personelin performansını değerlendiren bir sistem mevcut mudur?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyen 51 kişi (%22), katılıyorum diyenler 81 kişi (%34,9), 41 kişi (%17,7) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 44 kişi (%19), kesinlikle katılmıyorum diyenler 15 kişi (%6,5)’dir. Yukarıdaki veriler ışığında KOBİ’lerde personelin performansını değerlendiren bir sistemin mevcut olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.6.** “KOBİ’imiz belli bir kalite standardına ulaşmıştır.”(16.6)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	94	40,5	40,5	40,5
2,00	106	45,7	45,7	86,2
3,00	15	6,5	6,5	92,7
4,00	12	5,2	5,2	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Topla	232	100,0	100,0	

Tablo 3.6’da KOBİ’lerin kalite standartlarına ulaştığı görüşünü değerlendiren 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyen 94 kişi (%40,5), katılıyorum diyenler 106 kişi (%45,7), 15 kişi (%6,5) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 12 kişi (%5,2), kesinlikle katılmıyorum diyenler 5 kişi (%2,2)’dir. Buna göre KOBİ’lerin belli bir kalite standardında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7.** “KOBİ’imizde hem içerden hem de dışardan olmak üzere çalışanlara eğitim verilmektedir.”(16.7)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	48	20,7	20,7	20,7
2,00	65	28,0	28,0	48,7
3,00	49	21,1	21,1	69,8
4,00	52	22,4	22,4	92,2
5,00	18	7,8	7,8	100,0
Topla	232	100,0	100,0	

Tablo 3.7’de “KOBİ’imizdeki çalışanlara hem içerden hem de dışardan eğitim verilmekte midir?” sorusuna 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyen 48 kişi (%20,7), katılıyorum diyenler 65 kişi (%28), 49 kişi (%21,1) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 44 kişi (%19), kesinlikle katılmıyorum diyenler 15 kişi (%6,5)’dir. KOBİ’lerin genelinde çalışanlara meslekle ilgili bilgi verildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.8.** “KOBİ’imizin içinde kimin, neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını belirleyen bir plan vardı.”(16.8)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	70	30,2	30,3	30,3
2,00	116	50,0	50,2	80,5
3,00	27	11,6	11,7	92,2
4,00	12	5,2	5,2	97,4
5,00	6	2,6	2,6	100,0
Toplam	231	99,6	100,0	

Tablo 3.8’de “KOBİ’lerde kimin, neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını belirleyen bir plan var mıdır?” sorusuna 231 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyen 70 kişi (%30,3), katılıyorum diyenler 116 kişi (%50,2), 27 kişi (%11,7) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 12 kişi (%5,2), kesinlikle katılmıyorum diyenler 6 kişi (%2,6)’dir. KOBİ’lerde neyin, nasıl, ne zaman yapılacağı ile ilgili planların olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.9** “KOBİ’imiz kurulduğundan beri bir vizyon ya da misyona gerek duyulmamıştır.”(16.9)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif Yüzde
1,00	47	20,3	20,3	20,3
2,00	82	35,3	35,3	55,6
3,00	30	12,9	12,9	68,5
4,00	56	24,1	24,1	92,7
5,00	17	7,3	7,3	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.9’da “KOBİ kurulduğundan beri KOBİ bir vizyon veya misyona gerek duydu mu?” sorusuna 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyen 47 kişi (%20,3), katılıyorum diyenler 82 kişi (%35,3), 30 kişi (%12,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 56 kişi (%24,1), kesinlikle katılmıyorum diyenler 17 kişi (%7,3)’dir. Burada görüldüğü gibi KOBİ’ler kurulduğunda bir vizyon veya misyona gerek duymamışlardır.

**Tablo 3.10.** “KOBİ’imizde gereksiz süreçler ve işlemler yoktur.”(16.10)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	81	34,9	34,9	34,9
2,00	111	47,8	47,8	82,8
3,00	23	9,9	9,9	92,7
4,00	11	4,7	4,7	97,4
5,00	6	2,6	2,6	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.10’da “KOBİ’nizde gereksiz süreçler ve işlemler var mıdır?” sorusuna 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyen 81 kişi (%34,9), katılıyorum diyenler 111 kişi (%47,8), 23 kişi (%9,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 11 kişi (%4,7), kesinlikle katılmıyorum diyenler 6 kişi (%2,6)’dir. KOBİ’lerin büyük çoğunluğunda gereksiz süreçler ve işlemler yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 3.11.** “Kriz dönemlerinde bile işler devam edebilmektedir.”(16.11)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	77	33,2	33,3	33,3
2,00	116	50,0	50,2	83,5
3,00	14	6,0	6,1	89,6
4,00	13	5,6	5,6	95,2
5,00	11	4,7	4,8	100,0
Toplam	231	99,6	100,0	

Tablo 3.11’de kriz dönemlerinde bile işlerin devam edilebilirliği görüşünü değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyen 77 kişi (%33,2), katılıyorum diyenler 116 kişi (%50), 14 kişi (%6) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Ayrıca katılmıyorum diyenler 13 kişi (%5,6), kesinlikle katılmıyorum diyenler 11 kişi (%4,8)’dir. Bu verilere göre KOBİ’ler kriz dönemlerinde bile faaliyetlerine devam edebilmektedirler.

**Tablo 3.12.** “Acil durumlarda hızlı tepkiler ve kararlar verilir.”(16.12)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	85	36,6	36,6	36,6
2,00	111	47,8	47,8	84,5
3,00	18	7,8	7,8	92,2
4,00	13	5,6	5,6	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.12’de KOBİ’lerde acil durumlarda bile hızlı tepkiler verilip ve hızlı kararlar alınabilirliği görüşünü değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 85 kişi (%36,6), katılıyorum diyenler 111 kişi (%47,8), 18 kişi (%7,8) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla birlikte katılmıyorum diyenler 13 kişi (%5,6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 5 kişi (%2,2)’dir. Burada görüldüğü gibi KOBİ’lerin büyük çoğunluğu acil durumlarda hızlı tepkiler verip ve hızlı kararlar alabilmektedir.

**Tablo 3.13.** “KOBİ’imizde görev yapan çalışanlar zor konularda bile aralarında anlaşılabilir.”(16.13)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	65	28,0	28,0	28,0
2,00	100	43,1	43,1	71,1
3,00	49	21,1	21,1	92,2
4,00	14	6,0	6,0	98,3
5,00	4	1,7	1,7	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.13’de KOBİ’lerde çalışanların her koşulda aralarında anlaşabileceği görüşünü değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 65 kişi (%28), katılıyorum diyenler 100 kişi (%43,1), 49 kişi (%21,1) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 14 kişi (%6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 4 kişi (%1,7)’dir.

**Tablo 3.14.** “KOBİ’imizde yazılı iş tanımları bulunmaktadır.”(16.14)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	40	17,2	17,2	17,2
2,00	49	21,1	21,1	38,4
3,00	32	13,8	13,8	52,2
4,00	80	34,5	34,5	86,6
5,00	31	13,4	13,4	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.14’de “KOBİ’lerde yazılı iş tanımları bulunmakta mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 40 kişi (%17,2), katılıyorum diyenler 49 kişi (%21,1), 32 kişi (%13,8) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 80 kişi (%34,5), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 31 kişi (%13,4)’dir. KOBİ’lerde genel olarak yazılı iş tanımları bulunmamaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.15.** “KOBİ’imize ile ilgili bilgilere, yetkili kişi veya kuruluşlar rahatlıkla ulaşabilmektedir.”(16.15)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	84	36,2	36,2	36,2
2,00	111	47,8	47,8	84,1
3,00	23	9,9	9,9	94,0
4,00	9	3,9	3,9	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.15’de “KOBİ’imizle ilgili bilgilere, yetkili kişi veya kuruluşlar rahatlıkla ulaşabilmekte midir?” sorunu değerlendiren 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyenler 84 kişi (%36,2), katılıyorum diyenler 111 kişi (%47,8), 32 kişi (%9,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 9 kişi (%3,9), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 5 kişi (%2,2)’dir. Burada elde edilen verilerden de anlaşıldığı gibi KOBİ’ler şeffaf bir yapıya sahiptirler.

**Tablo 3.16.** “KOBİ’imizin yönetim anlamında hesap verilebilen, güvenilir, saydam bir anlayışa sahiptir.”(16.16)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	77	33,2	33,2	33,2
2,00	125	53,9	53,9	87,1
3,00	16	6,9	6,9	94,0
4,00	7	3,0	3,0	97,0
5,00	7	3,0	3,0	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.16’da “KOBİ’lerin yönetim anlamında hesap verebilen, güvenilir, şeffaf bir yapıya sahip midir?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyenler 77 kişi (%33,2), katılıyorum diyenler 125 kişi (%53,9), 16 kişi (%6,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 7 kişi (%3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 7 kişi (%3)’dir. Aynı şekilde burada tablo 31’de olduğu gibi şeffaflık söz konusudur.

**Tablo 3.17.** “KOBİ’imizde çalışanların başarıları ödüllendirilir.”(16.17)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	68	29,3	29,3	29,3
2,00	98	42,2	42,2	71,6
3,00	34	14,7	14,7	86,2
4,00	19	8,2	8,2	94,4
5,00	13	5,6	5,6	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.17’de “KOBİ’lerde çalışanların başarıları ödüllendiriliyor mu?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasında kesinlikle katılıyorum diyenler 68 kişi (%29,3), katılıyorum diyenler 98 kişi (%42,2), 34 kişi (%6,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 19 kişi (%8,2), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 13 kişi (%5,6)’dir. KOBİ’lerin birçoğunda çalışanların başarıları yönetici veya iş yeri sahibi tarafında ödüllendirilir sonucuna

ulaşmıştır.

**Tablo 3.18.** “KOBİ’imizin içinde bulunduğu sektördeki işlemler, meslek kuruluşların veya devletin belirlediği standartlara göre kaydedilir.”(16.18)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	80	34,5	34,5	34,5
2,00	109	47,0	47,0	81,5
3,00	25	10,8	10,8	92,2
4,00	9	3,9	3,9	96,1
5,00	9	3,9	3,9	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.18’de “KOBİ’imizin içinde bulunduğu sektördeki işlemler, meslek kuruluşların veya devletin belirlediği standartlara göre mi kaydediliyor?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 80 kişi (%34,5), katılıyorum diyenler 109 kişi (%47), 25 kişi (%10,8) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 9 kişi (%3,9), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 9 kişi (%3,9)’dir.

**Tablo 3. 19** .“KOBİ’imizin amaçlarına, stratejisine, vizyonu ve misyonuna uygun kararlar alınmaktadır.”(16.19)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	81	34,9	34,9	34,9
2,00	98	42,2	42,2	77,2
3,00	35	15,1	15,1	92,2
4,00	11	4,7	4,7	97,0
5,00	7	3,0	3,0	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.19’te “KOBİ’imizin amaçlarına, stratejisine, vizyonu ve misyonuna uygun kararlar alınabilmekte midir?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 81 kişi (%34,9), katılıyorum diyenler 98 kişi (%42,2), 35 kişi (%15,1) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 11 kişi (%4,7), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 7 kişi (%3)’dir. Bu verilere göre KOBİ’ler amaçlarına, vizyon veya misyonuna uygun kararlar alabilmektedir.



**Tablo 3.20.** “KOBİ’imizde yeni çalışanlara, KOBİ ve işlerle ilgili bilgi verilmektedir.”(16.20)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	62	26,7	26,8	26,8
2,00	106	45,7	45,9	72,7
3,00	42	18,1	18,2	90,9
4,00	10	4,3	4,3	95,2
5,00	11	4,7	4,8	100,0
Toplam	231	99,6	100,0	

Tablo 3.20’de “KOBİ’imizde yeni çalışanlara, KOBİ’niz ve işlerle ilgili bilgi verilmektedir midir?” sorusunu değerlendiren 231 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 62 kişi (%26,7), katılıyorum diyenler 106 kişi (%45,7), 42 kişi (%18,2) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 10 kişi (%4,3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 11 kişi (%4,7)’dir. KOBİ’lerin birçoğunda genel olarak işle ilgili bilgi verildiği görülmüştür.

**Tablo 3. 21.**“Çalışanlara işleriyle ilgili inisiyatif kullanmaya izin verilir.”(16.21)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	48	20,7	20,7	20,7
2,00	104	44,8	44,8	65,5
3,00	44	19,0	19,0	84,5
4,00	33	14,2	14,2	98,7
5,00	3	1,3	1,3	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.21’de KOBİ’lerde çalışanların işlerle ilgili inisiyatif alabilirliği ile ilgili görüşü değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 48 kişi (%20,7), katılıyorum diyenler 104 kişi (%44,8), 44 kişi (%19) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikri olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 33 kişi (%14,2), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 3 kişi (%1,3)’dir. KOBİ’lerin birçoğunda çalışanlara işleriyle ilgili inisiyatif alabilmesi noktasında esnek davranıldığı görülmektedir.

**Tablo 3.22.** “KOBİ’imizde yazılı veya yazısız terfi sistemi bulunmaktadır.”(16.22)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	33	14,2	14,2	14,2
2,00	64	27,6	27,6	41,8
3,00	56	24,1	24,1	65,9
4,00	54	23,3	23,3	89,2
5,00	25	10,8	10,8	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.22’de “KOBİ’imizde yazılı ya da yazısız terfi sistemi bulunmakta mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 33 kişi (%14,2), katılıyorum diyenler 64 kişi (%27,6), 56 kişi (%24,1) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 10 kişi (%23,3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 11 kişi (%10,8)’dir. Burada verilerin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür.

**Tablo 3. 23.** “KOBİ’imiz çevrede olan değişimlere duyarlıdır ve uyum sağlamakta zorlanmaz.”(16.23)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	92	39,7	39,7	39,7
2,00	98	42,2	42,2	81,9
3,00	24	10,3	10,3	92,2
4,00	13	5,6	5,6	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.23’de “KOBİ’imiz çevrede olan değişimlere duyarlı mıdır ve uyum sağlamakta zorlanıyor mu?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 92 kişi (%39,7), katılıyorum diyenler 98 kişi (%42,2), 24 kişi (%10,3) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 13 kişi (%5,6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 5 kişi (%2,2)’dir. Burada görüldüğü gibi KOBİ’ler çevrede olan değişimlere duyarlıdır.

**Tablo 3.24.** “KOBİ’imiz rakiplerinin hareket ve gelişimleri iyi bir şekilde takip eder.”(16.24)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif
1,00	112	48,3	48,5	48,5
2,00	93	40,1	40,3	88,7
3,00	13	5,6	5,6	94,4
4,00	7	3,0	3,0	97,4
5,00	6	2,6	2,6	100,0
Toplam	231	99,6	100,0	

Tablo 3.24’de “KOBİ’imiz rakiplerinin hareket ve gelişmelerini iyi bir şekilde takip edebiliyor mu?” sorusunu değerlendiren 231 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 112 kişi (%48,5), katılıyorum diyenler 93 kişi (%40,3), 13 kişi (%5,6) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 7 kişi (%3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 6 kişi (%2,6)’dir. Verilerden de

görüldüğü gibi KOBİ'lerin %88'i rakiplerinin hareket ve gelişimlerini takip ederler.

**Tablo 3.25.** “KOBİ’imizde çalışanlar işyerimize bağlıdırlar.”(16.25)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	85	36,6	36,6	36,6
2,00	102	44,0	44,0	80,6
3,00	29	12,5	12,5	93,1
4,00	12	5,2	5,2	98,3
5,00	4	1,7	1,7	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.25’de “KOBİ’imizde çalışanlar işyerine bağlı mıdır?” Sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 85 kişi (%36,6), katılıyorum diyenler 102 kişi (%44), 29 kişi (%12,5) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 12 kişi (%5,2), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 4 kişi (%1,7)’dir. Buradan da anlaşıldığı gibi KOBİ’lerde çalışanlar çalıştıkları iş yerlerine bağlıdırlar.

**Tablo 3.26.** “KOBİ’imizde kurumsallaşma ve profesyonel bir yapıya kavuşmasında dirençle karşılanabilmektedir.”(16.26)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	44	19,0	19,0	19,0
2,00	76	32,8	32,8	51,7
3,00	70	30,2	30,2	81,9
4,00	31	13,4	13,4	95,3
5,00	11	4,7	4,7	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.26’da “KOBİ’lerin kurumsallaşma ve profesyonel bir yapıya kavuşmasında KOBİ’lerde dirençle karşılaşıyor mu?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 44 kişi (%19), katılıyorum diyenler 76 kişi (%32,8), 70 kişi (%30,2) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 31 kişi (%13,4), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 11 kişi (%4,7)’dir. Buradan da anlaşıldığı gibi KOBİ’lerin kurumsallaşmasına dirençle karşılaşılabilmektedir.

**Tablo 3.27.** “KOBİ’imiz değişime açıktır.”(16.27)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	113	48,7	48,7	48,7
2,00	83	35,8	35,8	84,5
3,00	17	7,3	7,3	91,8
4,00	12	5,2	5,2	97,0
5,00	7	3,0	3,0	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.27’de “KOBİ’imiz değişime açık mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 113 kişi (%48,7), katılıyorum diyenler 83 kişi (%35,8), 17 kişi (%7,3) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 12 kişi (%5,2), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 7 kişi (%3)’dir. Elde edilen bu sonuçlara göre KOBİ’lerin büyük çoğunluğu değişime açıktır.

**Tablo 3.28.** “Aile üyesi olmayan yöneticilerin iş ilgili yetkileri sınırlıdır.”(16.28)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	67	28,9	28,9	28,9
2,00	99	42,7	42,7	71,6
3,00	33	14,2	14,2	85,8
4,00	24	10,3	10,3	96,1
5,00	9	3,9	3,9	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.28’de “Aile üyesi olmayan yöneticilerin iş ile ilgili yetkileri sınırlı mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 67 kişi (%28,9), katılıyorum diyenler 99 kişi (%42,7), 33 kişi (%14,2) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 24 kişi (%10,3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 9 kişi (%3,9)’dir. Buradan da anlaşıldığı gibi aile üyesi olmayan yöneticilerin KOBİ’lerde yetkileri sınırlıdır.

**Tablo 3.29.** “KOBİ’imizde işe uygun uzmanlar mevcuttur.”(16.29)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	78	33,6	33,6	33,6
2,00	106	45,7	45,7	79,3
3,00	31	13,4	13,4	92,7
4,00	10	4,3	4,3	97,0
5,00	7	3,0	3,0	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.29’da “KOBİ’lerde işe uygun uzman kişiler mi bulunmaktadır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 78 kişi (%33,6), katılıyorum diyenler 106 kişi (%45,7), 31 kişi (%13,4) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 10 kişi (%4,3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 7 kişi (%3)’dir. KOBİ’lerin birçoğunda işe uygun uzman kişilerin çalıştırıldığı görülmüştür.

**Tablo 3.30.** “KOBİ’imizin hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında “biz” duygusu hâkimdir.”(16.30)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	104	44,8	44,8	44,8
2,00	102	44,0	44,0	88,8
3,00	16	6,9	6,9	95,7
4,00	6	2,6	2,6	98,3
5,00	4	1,7	1,7	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.30’da “KOBİ’lerde hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında “biz” duygusu hâkim midir?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 104 kişi (%44,8), katılıyorum diyenler 102 kişi (%44), 16 kişi (%6,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 6 kişi (%2,6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 4 kişi (%1,7)’dir. Bu verilere göre KOBİ’ler %88’inde hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında “biz” duygunun hâkim olduğu görülmüştür.

**Tablo 3. 31** “KOBİ’imizde orta ve uzun vadeli planlar bulunmaktadır.”(16.31)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	64	27,6	27,6	27,6
2,00	115	49,6	49,6	77,2
3,00	26	11,2	11,2	88,4
4,00	14	6,0	6,0	94,4
5,00	13	5,6	5,6	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.31’de, “KOBİ’lerin orta ve uzun vadeli planları bulunmakta mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 64 kişi (%27,6), katılıyorum diyenler 115 kişi (%49,6), 26 kişi (%11,2) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 14 kişi

(%6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 13 kişi (%5,6)'dir. KOBİ'lerin birçoğunda orta ve uzun vadeli planların olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.32.** “KOBİ’imizde aileden olan çalışanlar ailede olmayan çalışanlardan daha fazla ücret alır.”(16.32)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	16	6,9	6,9	6,9
2,00	22	9,5	9,5	16,5
3,00	76	32,8	32,9	49,4
4,00	76	32,8	32,9	82,3
5,00	41	17,7	17,7	100,0
Toplam	231	99,6	100,0	

Tablo 3.32’de, “KOBİ’lerde aileden olan çalışanları aileden olmayan çalışanlardan daha fazla ücret mi alır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 16 kişi (%6,9), katılıyorum diyenler 22 kişi (%9,5), 76 kişi (%32,9) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 76 kişi (%32,9), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 41 kişi (%17,7)'dir.

**Tablo 3.33.** “KOBİ’imizde işler genellikle iş yeri sahibinin kendi değerlendirmesine göre yapılır.”(16.33)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	86	37,1	37,1	37,1
2,00	101	43,5	43,5	80,6
3,00	26	11,2	11,2	91,8
4,00	14	6,0	6,0	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.33’de “KOBİ’imizde işler genellikle iş yeri sahibinin kendi değerlendirmesine göre mi yapılır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 86 kişi (%37,1), katılıyorum diyenler 101 kişi (%43,5), 26 kişi (%11,2) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 14 kişi (%6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 5 kişi (%2,2)'dir. Buradan da anlaşıldığı gibi KOBİ’lerdeki işler genellikle işyeri sahibinin kendi değerlendirmesine göre yapılmaktadır.

**Tablo 3.34.** “KOBİ’imizde davranışlarımıza yön veren yanlış ve doğru ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki değerlerimiz vardır.”(16.34)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	132	56,9	56,9	56,9
2,00	75	32,3	32,3	89,2
3,00	13	5,6	5,6	94,8
4,00	7	3,0	3,0	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.34’de “KOBİ’imizde davranışlarımıza yön veren, doğruyu ve yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki değerlerimiz var mıdır?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 132 kişi (%56,9), katılıyorum diyenler 75 kişi (%32,3), 13 kişi (%5,6) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 7 kişi (%3), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 5 kişi (%2,2)’dir. KOBİ’lerin %90’ında kurumsal ahlaki değerler vardır.

**Tablo 3.35.** “KOBİ’imiz toplumsal değerlere uygun davranışlar gösterir.”(16.35)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	139	59,9	59,9	59,9
2,00	72	31,0	31,0	90,9
3,00	11	4,7	4,7	95,7
4,00	5	2,2	2,2	97,8
5,00	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.35’de “KOBİ’ler toplumsal değerlere uygun davranışlar gösterir mi?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 139 kişi (%59,9), katılıyorum diyenler kişi 72 (%31), 11 kişi (%4,7) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 5 kişi (%6), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 5 kişi (%2,2)’dir. KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğu toplumsal değerlere uygun davranışlar gösterir.

**Tablo 3. 36** “KOBİ’imizde eylemlerinin sonuçlarına katlanabilmektedir.”(16.36)

Geçerli	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	128	55,2	55,2	55,2
2,00	74	31,9	31,9	87,1
3,00	24	10,3	10,3	97,4
4,00	2	,9	,9	98,3
5,00	4	1,7	1,7	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Tablo 3.36’de “KOBİ’imiz eylemlerinin sonuçlarına katlanabilir mi?” sorusunu değerlendiren 232 kişi arasından kesinlikle katılıyorum diyenler 128 kişi (%55,2), katılıyorum diyenler 74 kişi (%31,9), 24 kişi (%10,3) ise bu konuyla ilgili hiçbir fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bununla beraber katılmıyorum diyenler 2 kişi (%0,9), kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 4 kişi (%1,7)’dir. Buradan da görüldüğü gibi KOBİ’lerin büyük çoğunluğu eylemlerinin sonuçlarına katlanabilmektedirler.

### 3.2.2. T-Testi Sonuçları

**Tablo 3.37.** Kurumsallaşmanın KOBİ’lerin Hukuki Yapısına Olan Etkisinin İlişkin T-Testi Sonucu

Kurumsallaşma Düzeyi	KOBİ’lerin Hukuki Yapısı	Ortalama Değer	Varyans Eşitlik P Değeri	Ortalama Eşitlik P Değeri
Kurumsallaşma İle İlgili Sorular (36 soru)	Limited şirketi	2,0916	0,468	0,530
	Şahıs işletmesi	2,2551		

KOBİ’lerdeki kurumsallaşma düzeyinin hukuki yapılarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t-testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 53 verilmiştir. Tablo incelendiğinde varyans eşitlik P değerinin (0,468) 0,050’ den büyük olduğu bu nedenle t testin uygulanabilirlik şartını sağladığı görülmektedir. Ancak ortalama eşitlik P değerine (0,530) bakıldığında 0,050’ den büyük olduğu dolayısıyla KOBİ’lerdeki kurumsallaşma düzeyinin KOBİ’lerin hukuki statüsüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmektedir (Akbulut,2010:110-113).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma kavramlarıyla ilgili araştırma sonucu elde edilmiş bulgulardan yararlanılarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin yani KOBİ'lerin kurumsallaşmayı nasıl uyguladıkları veya neden uygulamadıkları, kurumsallaşmaya olan bakış açıları, elde edilen veriler ve sahada edinilen gözlemler ışığında açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde KOBİ'lerin kurumsallaşması için bazı öneriler sunulacaktır.

Batman ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sayısı Batman sanayi ve ticaret başkanlığının (BATSO) verilerine göre Batman merkezde 1500'e yakın KOBİ bulunmaktadır. Bu KOBİ'lerin 232 tanesinde anket kullanılarak araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya katılan KOBİ'lerin %69'u şahıs işletmesi, %30'ü limited şirketi ve %1 ise anonim şirkettir. Yani bu araştırmamıza göre Batman da faaliyet gösteren KOBİ'ler genellikle şahıs işletmesi ve limited şirketi halinde bulunmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan KOBİ'lerin %37'si ticaret ile %14'ü tekstil ve hazır giyim sektöründe, % 13 gıda sektöründe,% 13'ü elektrik ve elektronik sektöründe ve %23'ü de diğer sektörlerde faaliyet göstermektedirler.

KOBİ'lerin önemini ve ekonomideki payını gerek ülke gelinde gerekse Batman ilinde göz önüne alacak olursak, KOBİ'lerin sorunları iyi gözlenmeli ve incelenmeli, bu sorunların ortadan kaldırmak için çözümler üretilmeli ve KOBİ'lerin faaliyetlerini verimli ve etkili bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Batman ilinde genel olarak KOBİ'lerin kurumsallaşmasının önündeki engeller ve bu konuda karşılaşılan sorunlar; nitelikli iş gücünün yetersiz olması, işletmelerin finansman sorunları yaşamaları, yeteri kadar profesyonelleşmenin olmaması, işletmelerin genel olarak aile şirketi halinde olmaları ve kurumsallaşma kavramına olan yabancılik şeklinde özetleyebiliriz.

Yukarıda kısaca değindiğimiz KOBİ'lerin kurumsallaşma önündeki engeller ve karşılaşılan sorunlar anket uygulaması sonucu elde edilen verilerle ve araştırma sırasında edindiğimiz gözlemler ışığında aşağıda açıklanacaktır:

Batman ilindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma kavramının tam olarak ne olduğu bilmemeleri, kurumsallaşmanın işletmeye olan yararları hakkında çok az bilgiye sahip olmaları,

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olduğu için aile dışındaki personel ve yöneticilere işletme ile ilgili verilen yetkiler sınırlı olması,

KOBİ'ler kurumsallaşmanın yükleyeceği maliyetlerden çekinmeleri,

Bazı KOBİ'lerin küçük ölçekli kalmak istemelerinde dolayı kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaması,

Araştırmaya katılan işletmelerin % 86'sının belli bir kalitede olduklarını ancak kurumsal bir yapının gerekliliği konusunda bir fikir uyuşmazlığının olması,

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %55.6'sı kuruluş sırasında herhangi bir misyon ve vizyona gerek duymamaları kurumsal bir yapı oluşturma konusunda herhangi bir fikirlerinin olmadığını görülebilmesi,

Değişime karşı olan direncin yüksek olması,

KOBİ'lerin geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilmeleri,

İşletmelerde sadece işyeri sahibinin görüşün ön planda olması ve işletmenin yönetimi bir kişi bağlı olarak yapılması,

Araştırmaya katılanların eğitim seviyesinin düşük olması

Meslek kuruluşları ve odalarının kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir bilgilendirilmenin yapılmaması.

Kurumsallaşma, işletmeleri bir kişinin ve ya aile bireylerin etkisinden çıkmasını ve bağımsız bir yapı haline getirmeyi amaçlanmaktadır. Bunun için uzman kişilerin ve profesyonel yöneticilerin işletmede bulunmaları ve planlı bir yapı halinde işletmelerin faaliyetlerini gerçekleşmesi gerekir. Batman ilinde yaptığımız araştırmaya göre işletmelerin aile bireylerin etkisinden yoğun olduğu yani işletmeler genelde aile işletmeleri halinde bulunmaktadır. Anket sonuçlarına göre de katılımcıların %71,6'sı aile üyesi olmayan yöneticilerin iş ilgili yetkilerinin sınırlı olduğunu yani işlemenin ailenin etkisinden kurtulamadığını ve genellikle iş yeri sahibin kararları doğrusunda işler yürütülmektedir. Bu da kurumsal bir yapı için engel oluşturmaktadır.

Yaptığımız bu araştırmaya göre kurumsallaşmanın Batman'daki KOBİ'ler arasında tam anlamıyla tanım olarak ve pratik olarak anlaşılmadığı görülmüştür. Yani işletmeler "kurumsallaşma nedir?", " kurumsallaşma nasıl uygulanır?", "kurumsallaşan bir işletmenin avantajları neler olur?" gibi kavramlar hakkında çok az bilgi sahiptirler. Yaptığımız anket çalışmasına göre katılımcıların %58,2'si işletmelerinin kurumsal bir yapıya sahip olduğunu belirtmişler ancak kavramsal olarak kurumsallaşmanın ne olduğu hakkında çok az bilgiye sahip olunduğu gözlerimiz sonucu tespit edilmiş. Genellikle bunun sebebi ise KOBİ'lerde faaliyet gösteren iş yeri sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların %53'ü lise mezunu ve %28'i ilköğretim mezunu olması dolayısıyla eğitim

düzeyinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Yaptığımız araştırmaya göre araştırmaya katılan KOBİ'lerin %32,9'ü işletmelerinde amaçların, vizyon ve misyonunun yazılı bir şekilde bulunduğu, katılımcıların %32 bu konuda her bir fikrinin olmadığı, %35,1'i de amaç, vizyon ve misyonu yazılı bir şekilde bulunmadığını belirtmişlerdir. Yani verilerden anlaşıldığı gibi KOBİ'lerin amaçları, vizyonları, misyonları yazılı şekilde bulunmuyor ve çoğu katılımcının bu konu ile ilgili fikri bile yoktur.

KOBİ'lerin kurumsallaşma ile ilgili olumsuzluklarının yanında kurumsallaşmaya adım olacak olumlu yanları da vardır. Yapığımız araştırmaya göre ankete katılan katılımcıların %86,2'si KOBİ'lerinin belli bir kalite standartına ulaştığını belirtmiştir. Yani KOBİ'lerin kendi ölçeklerinde belli kalite standartın da olduklarını, bu da KOBİ'lerin kurumsallaşmaları adına iyi bir adım olarak görülmektedir. Ayrıca ankete katılan KOBİ'lerin %80,5'i KOBİ'lerin içinde kimin, neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını belirleyen bir planlamanın olduğunu belirtmişlerdir.

KOBİ'lerin kurumsallaşma ile olumlu yönlerinden bazıları şunlardır; araştırmaya katılan katılımcıların %84,4'ü acil durumlarda hızlı tepkiler ve kararlar verildiğini, %83,5'i kriz dönemlerinde bile işler devam edebilmekte olduğunu, %71,1'i KOBİ çalışanlarının zor konularda bile aralarında anlaştıklarını, %87,1'i KOBİ'lerinin yönetim anlamında hesap verilebilen, güvenilir, saydam bir anlayışa sahip olduğunu, %81,5'i KOBİ'lerinin içinde bulunduğu sektördeki işlemler, meslek kuruluşların ve ya devletin belirlediği standartlara göre kaydedildiğini, %81,9'ü KOBİ'lerinde çevrede olan değişimlere duyarlıdır ve uyum sağlamakta zorlanmadığını, %88,8'i KOBİ'lerinin rakiplerinin hareket ve gelişimleri iyi bir şekilde takip edilmekte olduklarını, %84,5'i KOBİ'lerinin değişime açık olduğunu, %88,8'i rakiplerinin hareket ve gelişimleri iyi bir şekilde takip edildiği gibi yüksek oranlarla elde edilmiş bu sonuçlar kurumsallaşma için olumlu sonuçlar diyebiliriz.

Genel olarak araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunun büyümek için kurumsallaşmanın gerekli olduğunu ancak bunun için ne yapmaları gerektiğini, nasıl bir yol izleyecekleri konusunda bir bilgiye sahip değiller. Bunu sebepleri eğitim düzeyinin düşük olması, işletme kuruluş esnasında her hangi bir amaç, vizyon ve misyonun olmaması, meslek kuruluşlarında bu konuyla ilgili herhangi bir çalışmalarının olmaması gibi nedenlerden dolayı kurumsallaşma gerçekleşmemektedir.

Kurumsallaşmanın KOBİ'lere sağlayacağı avantajlardan biride değişime karşı

aile şirketi ve küçük ölçekli işletme olma gibi dezavantajlarını ortadan kaldırmasıdır. Yani KOBİ daha sistemli bir yapı haline gelir, uzun vadeli planlamalar yapılması sağlanır ve çevrede olabilecek değişimlere kolaylıkla uyum sağlarlar.

Batman ilinde yaptığımız bu araştırma sonucunda eldeki veriler neticesine göre KOBİ'lerin başarısını sağlamak ve işletme ömrünün sürekliliğini sağlamak için bazı öneriler sunulabilir. Bu öneriler şunlardır:

KOBİ kurulmadan önce amaçları, vizyonu, misyonu ve planlamaları yazılı şekilde oluşturulmalı,

Aile şirketlerinde bireyler arasında uzman ve nitelikli yöneticiler yoksa dışardan istidam edilmelidir,

İşletme sahipleri veya yöneticileri işletme ile ilgili çalışanlara söz hakkı vermelidir,

İşletmenin gelişim planlı ve sistemli bir şekilde yapılmalı,

İşletme içi eğitimler artırılmalıdır.

Meslek odaları ve kuruluşları kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yapılmalı, gerekirse bu konuda üniversiteler ile iş birliği yapılmalı,

KOBİ'lerde geleneksel yönetim anlayışı terk edilmeli, daha profesyonel bir yönetim anlayışı getirilmeli,

Finansla ilgili sorumluluk bu konuda uzman kişilere bırakılmalı,

KOBİ'ler faaliyette buldukları çevreyi iyi gözlenmeli ve aynı sektörde faaliyet gösterdiği firmalarda kendisini ayırt edecek özellikler belirmeliler,

KOBİ'ler kurumsallaşmış bir yapıya kavuşmaları için işletme amaçlarının ve çalışanların bir uyum içinde hareket etmelerine dikkat edilmeli,

KOBİ'ler faaliyete olduğu sektörle ilgili yenilikleri çok iyi takip etmeliler.

## KAYNAKÇA

- AKGEMİCİ, T., Çelik A. (2007). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKGEMİCİ, T., (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- AKKUZU, H. (2015). *Mobil İletişim Sektöründe Kurumsal Kuram Açısından Değişim: Türk Gsm Sektörü Örneği*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- ARNDT M., BIGELOW B. (2000). "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 45, No: 3, pp. 494-522.
- ATAMAN, Göksel. (2009). İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATAMAN, G. (2001). "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, pp.209.
- ATEŞ, Özgür (2003), Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- APAYDIN, F., (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- APAYDIN, F., (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7*.
- APAYDIN, F. (2009); "Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması" *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1*
- AYVERDİ, İ. (2011) *Misalli büyük türkçe sözlük*. İstanbul: Bilnet Matbaacılık.
- AYDIN, Mustafa. (1997). Kurumlar Sosyolojisi, Vadi Yayınları, Ankara.
- BATTRAM, Arthur (1999), Karmaşıklıkta Yol Almak, Henkel, İstanbul.
- BAYCAN, M. (2009). KOBİ'lerin istihdama etkisi: Bir alan araştırması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Doktora Tezi.
- BAYKA, O., PAZARCIK, GÜLMEZ, O., (1985). Küçük Sanayinin Yeri Önemi ve Pazarlama Uygulamaları, MPM Endüstri ve Ekonomi Subeleri Yayın No:328, Ankara.
- BAYKAL, Nur Adnan (2002), Babalar, Oğullar ve Kızlar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- BAYRAK S., AKDIŞ M. (2000). KOBİ'lerin Yönetel Durumu ve Sanayileşen İllerde Analizi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt:4, Sayı:1.
- BİLGE, Hüriyet. (2010). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma" doktora tezi 2010. s 12.
- BİNGÖL, Dursun (1999), "Küreselleşme ve Örgüt Kültürü", Basak, 88-97.
- BOYNTON, Andrew C. ve Bart VICTOR (1991), "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review*, 34 (Fall), 1, 53-66.
- BURGESS, T., K. Gules, M. Tekin, (1998) *Competitive Priorities, Process Innovations and Time-Based Competition in the Manufacturing Sectors of Industrialising Economies: The case of Turkey*, Benchmarking for Quality Management & Technology. Sayı:4.
- CANDAN, A., (2018). KOBİ'lerde kurumsallaşma süreçleri, kurumsallaşmanın kobilre etkisi ve perakende mağacacılık sektöründe örnek işletme modeli, yüksek lisans tezi, s.4.
- CEYHAN, Haluk. (1991). *21. Yüzyıl Basları Sanayi Yapısı Ne Olabilir*, İKV Yayınları, İstanbul.
- CIVAN M., TEKİNKUŞ M. (2002). Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci; Gaziantep Örneği. Erc/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi. Ankara: VI. Bildiri Kitabı.
- COVEY, R. S., (2004), 8'inci Alışkanlık, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- CUNNINGHAM, L. X. (2012). *SME's in Selected Countries in East Asia*, Cass Business School. [http://www.cassknowledge.com/research/article/smes-selected-countries-east-asia.\(24\)](http://www.cassknowledge.com/research/article/smes-selected-countries-east-asia.(24))
- ÇABUK A., AKSOY, U. A., "KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerine Etkileri", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.IX, S.16, ss.39-57.
- ÇAGLAR, S. (2002). "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum KOBİ'lerinde Bir Araştırma", Standart Ekonomi ve Teknik Dergi, Yıl: 41, Sayı 485, ISSN 1300-8366, Sayfa No : 50.
- ÇAMKERTEN, B. (2001) "Türkiye'de KOBİ Destekleme Uygulamaları", Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi'ne Bildiri, Bişkek-Kırgızistan: 23-26 Haziran.
- ÇELİK, A., AKGEMCİ, T. ve ŞİMŞEK, Ş. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi

- ÇETİN, C., (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Develioğlu, M. (2009). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- DİKEN, A. (2007). *Kobi'lerin Yapısal Sorunları ve Konya Sanayi Bölgesi'ndeki İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (1 ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- DİMAGGİO, P.J. ve Walter W. P., (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- DİMAGGIO, P.J.; Walter, W. P., (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press.
- DİNÇER, Ömer ve SENCAN, H., (1995). *Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi*, (Müsiad Araştırma Raporları-1).
- DURMAN M., ÖNDER H. (2007). *KOSGEB Teşvikleri*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Eberhard, H., (1987). *Das Mittel staendische Unternehmen, Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen*, Stuttgart, yy. 1987, s.84.
- EKİNCİ, Mehmet B., (2003) *Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları*. İstanbul: Akson Araştırma Raporları.
- EKİN, N., (1993). *Küçük İş yerlerinde Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara.
- EMİNOĞLU, O., (2013). "Kobilerin İhracatta Karşılaştığı Sorunlar ve Devlet Destekleri Üzerine Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama", s.53-55
- EREN, Erol (2000), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi, 2016, s.454.
- ERKAN, Mehmet, (1990) "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler", *Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*, s.25.
- ERSOY, Melahat.(1999). " KOBİ'lerin Finansal Sorunları", (M.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999, s. 16.
- EUROPEAN COMMISSION. (2005). *The New SME Definition, User Guide and Model Declaration, Enterprise and Industry Publications*. 185  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf).
- Eximbank. (2015). <https://www.eximbank.gov.tr/TR,441/genel-bilgi.html>.

- FELDMAN, Daniel C. (1984), "The Development and Enforcement of Group Norms", *The Academy of Management Review*, 9 (January), 1, 47-53
- Fernandes, M. (2013). *The Handbook: Growth Of Smes (Small and Medium Sized Enterprises)*. Createspace Independent Publishing Platform.
- GENÇ, F., (1981). Dünden Bugüne Esnaf ve Küçük Sanayici, 2. İktisat Kongresi 3. Sosyal Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliği, DPT Yayınları No: 1783, İzmir
- GREİF, Avner. (2006) *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*, Cambridge University Press, USA, 30.
- GOFFEE, Rob and JONES, Gareth (2003), *Kurum Kültürü*, (Çev. Kıvanç Kutmandu), 1. Basım, Media Cat Kitapları, İstanbul.
- GÖK, M., (2004). *İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler*, Roma Yayınları, Ankara.
- GÖKÇEK, G., (2015) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Kurumsallaşmasının Önündeki Psikolojik Engeller" Yüksek lisans Tezi, s.23.
- GÜCELİOĞLU, Ömer (1994), *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri*, TES-AR Yayınları No:13, Ankara.
- HİLLARY, R. (2000). *Small and Medium Sized Enterprises and The Environment*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing
- İSKENDER, B. S., (2009). "Türkiye' De Kobi'lerin Finansman Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri" Yüksek lisan tezi 2009.s 16.
- İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ DERGİSİ. (2007). Ekim-Kasım-Aralık, sayı:36
- İRAZ, R. (2006). "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 367-380.
- KARATAS, S., (1991). *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (1 ed.). İstanbul: Hayat Yayınevi.
- KARPUZOĞLU, E., (2003). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E., (2004). "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" Hayat Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.



- KARTALTEPE, N., (2010). Sosyal sorumluluk uygulamalarının kuramsal kuram perspektifinden değerlendirilmesi üzerine bir araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- KAZDAĞLI, H., (1998). “Anadolu’da Hızlı Sanayileşen Kentler: Denizli Örneği”, *Türkiye Ekonomi Kurumu*, Besinci Ulusal İktisat Sempozyumu.
- KILKIS, Y., (1981). “Küçük Sanayici, Küçük Tacir ve Esnaf Kredi Sorunları” II. Türkiye İktisat Kongresi Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri, DPT, Yayın no:1973, Ankara.
- KIMBERLY, John R. (1979), “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization,” *Academy of Management Journal*, 19/9 (September), 437-457.
- KIRAN, C., (2007). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KIRAY, R. O., (2010). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta, (9. Basım), İstanbul.
- KOÇ İ.Ö. (2008). *Türk Kobileri Bugünü ve Geleceği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- KOBİ Gelişim Projesi, Ekonomik Forum Aylık Ekonomi Dergisi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yıl:9 Sayı: 03, 2002, S: 21–2.
- KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2006), *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007– 2013)*.
- KOSGEB (2015). [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr).
- KURT, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı
- KUYZU, D. Ş., (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İş gören Algılamaları Kahramanmaraş Tekstil işletmelerinde Bir Alan Çalışması, Sütçülmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Şubat.
- KÜÇÜK, O., (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yay., (2.basım), Ankara.

- MELEMEN, M., (2000). "KOBİ'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi" (M.Ü. Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul s. 68.
- MELEMEN, M., (2001). "Türkiye de KOBİ'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi," İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- MEYER, J. W.; BRIAN R., (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon", *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, Issue 2, 1977, pp. 340-363.
- MEVZUAT DERGİSİ. (2005) Mart, sayı:87.
- MÜFTÜOĞLU, M. T. (1989). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- MÜFTÜOĞLU, T., (1994). *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, 2.baskı, Ankara, s.402.
- MÜFTÜOĞLU, M. T., (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOBİ'ler*. Turhan Kitabevi Basım Yayın, Ankara.
- OKAY, A., (2003). *Kurum Kimliği, Mediacat Kitaplığı*, İstanbul, s.306.
- OKTAV, M., (2001). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları, s.38.
- ÖRÜCÜ E., KILIÇ, R., SAVAŞ, Abdullah. (2011). „KOBİ“lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama“. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Dergisi.
- ÖZBASAR, Ş., (2006), "Aile İşletmelerinde Entelektüel (Finans Dışı) Sermayenin Yönetimi", II. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi., İstanbul, s.638-647.
- ÖZDEMİR, L. (2010). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği*". İnönü Üniversitesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü Kongresi*.
- ÖZUYSAL, H. D., (2006). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Resmî Gazete. (2005). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*, madde 5.
- RUERKERT, Robert W., Orville C. Walker, Jr., ve Kenneth J. ROERING (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.
- SARIASLAN, H., (1994). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Finansal Sorunları: Çözüm için Bir Finansal Paket Önerisi*, Ankara:TOBB Yayını.

- SARIASLAN, Halil (1996), *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayın No Genel: 309, Bölüm:35, Ankara.
- SARISOY, İ., Sarısoy, S. (2008). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Vergi Teşvik Politikaları: Japonya ve Güney Kore Örnekleri. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim. Fakültesi Dergisi., 15(2): 385-404.
- SELZNİCK, P., (1996). “Institutionalism ‘old’ and ‘new’”, *Administrative Science Quarterly*, C:126, S: 4 , s:271.
- SERİN H., (1997); İçel İli Küçük ve Orta Ölçekli Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinin Sosyo-Ekonomik Yönden İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon
- SÖNMEZ, A., (2008). KOBİ Borsalarının KOBİ Finansmanındaki Yeri: Dünya Uygulamaları ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SÖZBİLEN G., (2012). Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Nevşehir Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, s.12.
- SUBRAHMANYA, Bala, M.H., (2008), “Technological Innovations in Small Enterprises: Comparative Study of Bangalore and North East England”, *Economic and Political Weekly*, Vol. 38, No. 21, 2067-2074.
- Small and Medium Business Administrator. (2014). *Criteria of Korean SMEs*. [http://www.smba.go.kr/eng/smes/scope.do?mc=usr0001146.\(23\)](http://www.smba.go.kr/eng/smes/scope.do?mc=usr0001146.(23))
- SRİRAMESH, K. Et al (2005), “Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler”, Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (Çev.: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.
- STONE Melissa, Middleton, BRUSH Candida G., (1996). “Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy”, *Strategic Management Journal*, Vol: 17, No: 8, pp. 633-652.
- ŞENGÜN, H.İ. (2011).” Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- ŞİMŞEK, M., (2002). Ekonominin Lokomotifini KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, s.9.
- TATLI, Y., (2015) “Kobi’lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’ta Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma”: s.10.
- TEFEK, A., (2016). “KOBİ’lerde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisi: Konya sanayi işletmeleri araştırması” yüksek lisan tezi.

- TUTAR, N., (2009). “Kurumsallaşmanın Önemi Ve Sanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisan Tezi, 2009.s 24.
- TÜİK, T. İ. K. (2014). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. Erişim Adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521#>, (14.12.2014)
- TÜİK, (2010)
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ. (2004). BASEL II Yönlendirme Komitesi, Risk Yönetimi ve BASEL II’nin KOBİ’lere Etkileri Sempozyumu Bildirisi, Eylül.
- TÜRK, U., (2007). “Kobi’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. Ve 2. Osb Uygulaması)” Yüksek Lisan Tezi, s. 17.
- ÜNER, Nurel (1991), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C.6, Sayı:2, s.3.İzmir.
- VOLKAN D., (2014). “Dünya’da KOBİ Ölçeği Örnekleri ve Türkiye’”, *KOBİ Girişim*, Temmuz, s.32.
- YALÇIN, İbrahim (2006), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri,2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve KOÇ, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 497-507.
- YEGEN, H., (1990). Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla ilgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YILDIZ, E., (2010). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölüm Dalı “Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama” yüksek lisan tezi , KONYA,s.3
- YILMAZ, Figen., (2003). Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler), İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü.
- YONAR, Ö., (2009). KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri, (Çevrimiçi), <http://www.usak.org.tr/makale.asp?id=258>, 19.06.2009.
- ZARİDİS, A. D. ve MOUSİOLİS, D. T. (2014). “Entrepreneurship and SME’s Organizational Structure: Elements of a Successful Business”. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 463–467.
- ZUKER, L.G., (1987). "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443-463.
- ZHANG, X. F. ve LİN, L. (2009). “Small- and Medium-sized Enterprises Need Break through Three Bottlenecks in the Context of Financial Crisis to Accomplish

Independent Innovation". *Computer Science and Information Technology 2nd International Conference*, 392 – 395.

ZHANG, H. ve OKORO AFO S. C. (2014). "An E-Commerce Key Success Factors Framework for Chinese SME Exporters". *International Journal of Economics and Finance*: 6/1, 129-137.

WALLACE Jean E.(1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 40, No: 2, pp. 228-255

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>

<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : İdris DİREK  
**Uyruğu** : T.C.  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : 23.01.1986  
**Telefon** : 05447646754  
**Faks** :  
**e-mail** : İdrisdirek72@msn.com

### EĞİTİM

<b>Derece</b>	<b>Adı, İlçe, İl</b>	<b>Bitirme Yılı</b>
Lise	: Batman Atatürk Lisesi	2005
Üniversite	: Dicle Üniversitesi	2012
Yüksek Lisans	: Batman Üniversitesi	2019
Doktora	:	

**YABANCI DİLLER** : İngilizce Orta Seviye