

KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA
“SİVAS İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA”

Münire ÇİFTÇİ

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı/
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı için Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sadık ÖNCÜL

SİVAS
Haziran- 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Münire ÇİFTÇİ tarafından hazırlanan bu çalışma, jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL (Danışman)

Yrd.Doç.Dr.Berrin FİLİZÖZ

Yrd. Doç.Dr. Hasan EKİNCİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.01.09.2006

Doç.Dr.Nevzat GÜLDİKEN

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde ekonomik, sosyal ve kültürel alanda meydana gelen gelişmeler ülkelerarası sınırları ortadan kaldırarak uluslar arası rekabetin değişimine yol açmaktadır. Bu ise işletmelerin söz konusu değişime uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmektedir. Uluslar arası rekabette yaşanan bu değişiklikler büyük ölçekli işletmeler kadar, küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri de etkilemektedir. Bu yüzden KOBİ'lerin bu değişime ayak uydurması zorunlu bir hale gelmektedir. KOBİ'lerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, büyümeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri ise kurumsallaşmaları ile mümkün olmaktadır.

İşletmelerde kurumsallaşma, köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapıya ve yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulmasıdır. Kurumsallaşma, aynı zamanda kamuya mal olmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma, sadece işletmelerin fiziksel yapı ve varlıklarıyla ilgili olmayıp, onların kolay ulaşamayacağı uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin gerektirdiği bir süreçtir. KOBİ'lerin kurumsallaşma ihtiyacı, küreselleşme, sürekli değişim, rekabet şartları, teknoloji gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Özellikle de belirgin bir büyüme yaşamış KOBİ'ler için kurumsallaşma kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu çalışmada, şiddetli rekabetin yaşandığı günümüzde KOBİ'lerin problemlerinden olan kurumsallaşma kavramına değinerek Sivas ilinde faaliyet gösteren mobilya sektöründeki işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmamızda hem kaynak taraması yapılarak ikincil verilere ulaşılmış hem de anket çalışması ile alan araştırması yapılmıştır.

Sonuç olarak Sivas Sanayi Mobilya Sektöründeki KOBİ'lerde kurumsallaşma olgusunun tam ve bilinçli olarak fark edilmediği söylenebilir. KOBİ'ler profesyonel olmayan işin içerisinde yetişmiş usta kökenli yöneticiler tarafından yönetilmektedir ki kurumsal olabilmek için öncelikli olarak yönetim fonksiyonunu uyarlamak gerekmektedir. KOBİ'lerin kalite belgesi almak ve teşviklerden yararlanmak için yaptıkları çalışmalar dışında kurumsallaşmak adına bir hareketlilik görülmemektedir.

ABSTRACT

Nowadays economic, social and cultural developments abolish international boundaries and cause changes in international competition. And this requires the enterprises to adapt themselves to these changes. Changes in international competition affect large scale as well as small and medium sized enterprises. Therefore small and medium sized enterprises (SMSE) should keep up with this change. In order to remain standing, to grow and to get continuity in this hard competition environment; SMSE should be institutionalized.

Institutionalization among enterprises is to constitute systems which are open to a strong structure and modernization and whose roots are based on experiences. Institutionalization contains autonomy in management, increasing entrepreneurship, being directed towards customers and employees and performing management functions effectively at the same time. Due to institutionalization is not only related with the physical structure and existence of the enterprises; it is a process that requires a hardly attainable, long-run and stable management philosophy. SMSE's need for institutionalization is revealed due to the reasons like globalization, permanent change, competition conditions, technology. Especially for the SMSEs which grow clearly, institutionalization is unavoidable.

In this study, institutionalization concept which is one of the problems of SMSEs in this highly competitive environment is mentioned. And it is tried to determine the institutionalization level of the enterprises working at furniture sector in Sivas. For this aim both resource search and questionnaire is made in our study. So, field research is made by attaining second-hand data.

Consequently; it can be said that, SMSEs working at Sivas Industry Furniture sector are not aware of the fact "institutionalization" exactly and conscious. These SMSEs are managed by non- Professional managers, however in order to be institutionalized, first of all it is required to adapt the management function. Except for the studies made for getting quality document and benefit encouragements, it can't be seen any activities on behalf of institutionalization.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

I. KOBİ'LERİN GENEL GÖRÜNÜMÜ	4
II. KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI	10
III. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	12
IV. KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI	16
A. YÖNETİM.....	16
B. FİNANSMAN.....	18
C. PAZARLAMA.....	19
D. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME	21
E. İHRACAT.....	22
V. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE DESTEK VEREN KURULUŞLAR VE UYGULANAN DESTEK PROGRAMLARI	23

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

I. ÖRGÜT KAVRAMI	25
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	29
III. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	31
A. YASALLIK	31

B. SÜREKLİLİK	32
C. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU	33
D. KİMLİK KAZANMA	34
IV. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI.....	35
A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI.....	35
B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI	36
C. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI VE KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ	38
V. KURUMSALLAŞMA UNSURLARI	39
A. EŞ ŞEKLİLİK (İZOMORFİZM).....	39
B. SADELİK	41
C. FARKLILAŞMA	41
D. ESNEKLİK.....	42
VI. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ	43
A. ÖRGÜTSEL YAPI VE KURUMSAL DEĞERLER AÇISINDAN: KURALLARA BAĞLILIK- SAHİP OLUNAN GEÇMİŞE TUTSAKLİK.....	43
B. ORGANİZASYONUN YAŞI AÇISINDAN: YAŞLI ORGANİZASYONLAR-GENÇ ORGANİZASYONLAR	44
C. KAPSANAN FAALİYET ALANI AÇISINDAN: ÖRGÜTÜN TAMAMI- ÖRGÜTÜN BELLİ BİR KISMI	45
VII. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARINA VE KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASI

I. KOBİ'LERİN ÖRGÜTSEL YAPISI	49
II. KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR	51
A. REKABETİN ÖNCELİKLİ OLARAK ELE ALINMASI	51
B. SİSTEM KURULMASI	52
C. SÜREKLİ DEVRİM.....	52
D. ŞEBEKELEŞME	53
E. ODAKLANMA VE KİLİTLENME.....	54
1. Pazar Odaklı Olunması	55
2. İnsan Odaklı Olunması.....	56
F. ÜLKÜ BİRLİĞİ.....	56
G. İŞİN BASİTLEŞTİRİLMESİ	57
H. GERÇEKLERLE YÖNETİM VE ÖNCELİKLERİN YÖNETİLMESİ	57
I. SERMAYE YAPISI	58
III. KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI	58
A. STRATEJİK YÖNETİM.....	59
B. KURUMSAL ÇEVRE.....	60
C. MERKEZİ YÖNETİM	62
D. BÜYÜME VE GELİŞME PLANLARI.....	62
E. AİLE ŞİRKETİ ANLAYIŞI.....	63
IV. KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA NEDENLERİ	64
A. KÜRESEL FİRMA OLMA ZORUNLULUĞU	65
B. DEĞİŞİMİN REKABETTE BELİRLEYİCİ ROLÜ.....	65

C. TEKNOLOJİNİN DEĞİŞMESİ VE BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ	66
D. ÇEVRESEL BASKILAR VE BEKLENTİLER	66
V. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK KOBİ'LER VE GENEL ÖZELLİKLERİ	67
A. YÖNETİM.....	67
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	70
C. TAKIM RUHU	71
D. ÇEVRE.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVAS İLİNDE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	74
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	74
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	74
IV. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE DENENCESİ	75
A. VARSAYIMLAR	75
B. DENENCE.....	75
V. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	75
SONUÇ.....	105
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	117
EK- 1- ANKET FORMU.....	117

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: KOBİ Tanımlarına İlişkin Bazı Ülkelerin Benimsediği Nicel Ölçütler.....	8
Tablo 1.2: KOBİ Tanımlarına İlişkin Ülkemizdeki Kuruluşların Benimsediği Nicel Ölçütler.....	8
Tablo 1.3: Çeşitli Ülkelerde KOBİ’lerle İlgili Ekonomik Göstergeler	13
Tablo 2.1: Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	39
Tablo 4.1: Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 4.2: Ankete Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	76
Tablo 4.3: Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	77
Tablo 4.4: Ankete Katılan Yöneticilerin Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4.5: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	78
Tablo 4.6: Ankete Katılan Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 4.7: İşletme Çevrede Meydana Gelen Değişimlere Uyum Sağlama Yeteneğine Sahiptir	79
Tablo 4.8: İşletme Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Bir Kimliğe Sahiptir	80
Tablo 4.9: İşletme Yöneticisi İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetmel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir	81
Tablo 4.10: Açık ve Net Olarak Hazırlanmış Bir Organizasyon Şeması Vardır.	82
Tablo 4.11: İşletmede Açık ve Net bir Şekilde Hazırlanmış İş Tanımları Vardır.....	83
Tablo 4.12: Kurumsal Vizyon ve Misyon Belirlenmiştir	84
Tablo 4.13: Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir ...	84
Tablo 4.14: İşletme Faaliyetlerini Sürdürdüğü Toplumla ve Benzer İşletmelerle Eş Şekillidir.....	85

Tablo 4.15: İşletmenin Geleceği Yöneticilerin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır	86
Tablo 4.16: İşletmede Katılımcı Bir Yönetim Vardır.....	86
Tablo 4.17: Yöneticiler Geleceğe Yönelik Amaç ve Stratejileri Belirlemişlerdir	87
Tablo 4.18: Çalışanların Amaçları Örgütsel Amaçlarla Uyum İçerisindedir	88
Tablo 4.19: İşletme Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmektedir.....	88
Tablo 4.20: İşletme Yasal Değişiklikleri ve Sosyal Yaşam Gereklerini Göz Önünde Bulundurmaktadır	89
Tablo 4.21: İşletmede İşlerin Yapılması Kısa Sürede Gerçekleşmektedir	90
Tablo 4.22: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişikliklere Uyum Sağlaması Arasındaki İlişki	91
Tablo 4.23: Yöneticilerin Yaşları ile İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişikliklere Uyum Sağlaması Arasındaki İlişki	92
Tablo 4.24: Yöneticinin Yaşları ile Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi ile işletme Felsefesi Değerleri İnançları ilkeleri ve normları Çalışanlarca Benimsenmesi Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 4.25: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletmenin Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Ayrı bir Kimliğe Sahip Olması Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 4.26: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletme Yöneticisi, İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetimsel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir Yargısı Arasındaki İlişki	95
Tablo 4.27: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletme Faaliyetlerini Sürdürdüğü Toplumla Eş Şekillidir Yargısı Arasındaki İlişki	96
Tablo 4.28: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletmenin Geleceği Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok, Çalışanların Başarısına Bağlıdır Yargısı Arasındaki İlişki	97
Tablo 4.29: Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi ile İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişikliklere Uyum Sağlama Yeteneği Arasındaki İlişki.....	98

Tablo 4.30 : Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi ile İşletmenin Geleceği Yöneticilerin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır Yargısı Arasındaki İlişki	99
Tablo 4.31 : İşletmenin Faaliyet Süresi ile İşletme Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Bir Kimliğe Sahiptir Yargısı Arasındaki İlişki	100
Tablo 4.32 : İşletmenin Faaliyet Süresi ile Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir Yargısı Arasındaki İlişki	101
Tablo 4.33 : Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı ile İşletme Yöneticisi İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetmel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir Yargısı Arasındaki İlişki	102
Tablo 4.34 : Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı ile Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir Yargısı Arasındaki İlişki	103
Tablo 4.35 : Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı ile İşletmenin Geleceği Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır Yargısı Arasındaki İlişki	104

GİRİŞ

İşletmelerin kâr elde etme, büyüme ve süreklilik sağlama gibi üç temel amacı bulunmaktadır. İşletmenin bu temel amaçlarını gerçekleştirmek için müşteri istek ve beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Bu istek ve beklentilere cevap verebilmesi ise küreselleşen dünyayla birlikte daha zor olmaktadır. Günümüzde müşteri istek ve beklentilerine işletmelerin cevap verebilmesi için değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Değişime uyum sağlayamayan işletmelerin hayatı tehlikeye girmektedir.

Zamanın ve rekabetin etkilerine dayanabilmek; iş dünyasının hızlı değişen koşullarına uyum sağlayabilen, esnek ve tutarlı bir örgütlenmeyi başarabilmiş firmalar için söz konusudur. Bu durum kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma aynı zamanda toplumla ve benzer kurumlarla eş şekilli olabilmeyi, yönetimin profesyonelleştirilmesini ve toplumun her kesiminin beklentilerine aynı anda cevap verebilmeyi de kapsamaktadır. Kurumsallaşamamış bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi mümkün değildir. Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğine bağlı olarak devam eden bir süreçtir.

İşletme yönetimi için önemli olan kurumsallaşmanın KOBİ olarak nitelendirilen ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından da önemi büyüktür. En genel tanımıyla az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanan KOBİ'ler için kurumsallaşma büyük önem taşımaktadır. Dünya ve Türkiye'de işletmelerin büyük bir kısmı KOBİ'lerden oluşmaktadır.

KOBİ'lerin devamlılıklarını uzun süre sürdürememelerinin nedenlerini gerek ülkemiz gerekse de diğer ülkelerde ki işletmeler açısından aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşmama olduğu söylenebilir.

“KOBİ'lerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu çalışmamızın birinci bölümünde ülkemizde ve dünyadaki KOBİ'lerin tanımı, özellikleri, önemi ve ülkemizde KOBİ'lere verilen desteklerden bahsedilecektir. Çalışmamızın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramına değinilerek kurumsallaşma yaklaşımları, unsurları ve örgütsel kurumsallaşma

şekillerine değinilmeye çalışılacaktır. Çalışmamızın üçüncü bölümünde KOBİ'lerde kurumsallaşması üzerinde durulacak, KOBİ'lerde kurumsallaşma için gerekli olan unsurların neler olduğu belirtilecektir. Ayrıca KOBİ'lerin kurumsallaşma sorunları ve nedenleri üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerin genel özellikleri de belirtilecektir. Çalışmamızın son bölümü olan dördüncü bölüm ise Sivas İli mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesine yönelik araştırmaya ilişkin istatistiki bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına ayrılacaktır. Bu amaçla son bölümde araştırmanın amacına, kapsamına ve yöntemine ait bilgilerin verilmesi suretiyle araştırma tanıtımının yapılmasına çalışılacaktır. Ayrıca araştırma sonucuna yönelik bulgulara ve bu bulguların anlamlarına ait açıklamalara da yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

Sanayi Devrimi'nden 1970'li yılların başlarına kadar devam eden süreçte yaşanan sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimler, işletmeleri çeşitli yönetsel ve finansal sorunlarla baş başa bırakmıştır. Dünya genelinde yaşanan bu sorunlar, işletmelerin rekabette başarı kazanmaları ve ekonominin geleceği için işletme ölçeklerinin tekrar gözden geçirilmesini zorlaştırmaktadır. Değişme ve gelişmelere uyumda zorlanmaları sonucu zarar eden bir yapıya dönüşmeleri, bu işletmelerin “ekonomik gelişmenin motoru” olduğu düşüncesini yavaş yavaş değiştirmektedir. Bu değişimin temel dinamiğini bünyesinde barındırması açısından “küçülme” kavramı daha ön plana çıkmıştır. Bu noktada, küçük ve orta ölçekli işletmeler, dünya ekonomisinde pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü, enerji ve hammadde darboğazlarının yaşandığı kriz zamanlarında gösterdikleri enerjik, esnek, çok yönlü ürün ve hizmet yapılarıyla birer emniyet sübabı fonksiyonu görmüşlerdir (Bayrak, <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak10.htm>).

Bu işletmeler genel olarak daha az yatırım ile daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama, daha düşük yatırım maliyeti ile istihdam imkanı yaratma, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenme, talep değişikliklerine daha kolay uyum gösterebilme ve teknolojik yeniliklere daha yatkın olma gibi özellikleriyle de uluslararası pazarlarda etkin rekabetin sürdürülmesi konusunda, endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçası konumuna yükselmişlerdir (Özkan,2003:1).

Bu sebeple iktisadi kalkınmada önemli fonksiyonlara sahip olan ve gerek sosyal gerekse ekonomik yapıda önemli bir yer işgal etmeye başlayan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin globalleşen dünyada önemi giderek artmıştır.. Bu özelliklerinden dolayı bulundukları ülkelerde bölgesel kalkınmada önemli rol oynarlar (Dinçer,1998:413).

Bu özelliklerinin yanı sıra küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ), sahip ile yöneticinin aynı kişi olmaları nedeniyle sahiplerinin özellikleri işletmelerin özellikleri ile özdeşleşebilmektedir. Bu yüzden işlerini iyi bir şekilde yapmak,

güçlülere direnmek, yeteneklerini kullanmak ve geleceklerini garantiye almak güdüsüyle KOBİ sahipleri başarı yönelimli olmaktadır.

I. KOBİ'LERİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımlarına bakıldığında, KOBİ'ler bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen bugün dünya literatüründe kesin ve görüş birliği sağlanabilmiş bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Ülkelerin içinde bulundukları ekonomik ve teknolojik şartlar herkesin paylaşabileceği bir KOBİ tanımı yapılmasını güçleştirmektedir. Bu yüzden hemen hemen her ülkenin ve kuruluşun farklı tanımlamada bulundukları görülmektedir (Uludağ,1994:15).

Küçük ve orta büyüklükteki işletme deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterebileceği gibi aynı ülkede bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik gösterebilmektedir (Ekinci,1996:183).

Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri belirleyen ölçütler de değişebilmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak, farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler nicel ve nitel olarak ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. Nicel ve nitel ölçütler KOBİ'leri büyük işletmelerden ayırmaya yarayan ölçütlerdir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin belirlenmesinde ve tanımlanmasında nicel ölçütlerin yanında nitel ölçütlerin de göz önünde bulundurulması tanımın daha nesnel ve anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır (Dinçer, 1998:414).

İşçi sayısı, ciro, sermaye gibi ölçütler nicel ölçütleri, işletmenin yönetimi, pazarlık gücü gibi ölçütler de nitel ölçütleri ifade etmektedir (Uludağ,1994:15).

Tedarik, üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarına ek olarak, KOBİ'ler istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, katma değerleri, kâr büyüklüğü ve piyasa payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından nicel ve nitel ayrıma tabi tutulabilmektedir. Bu nitel ve nicel ölçütlerin tamamını kapsayan bir tanımı yapmak kolay olamayacaktır. Bu yüzden KOBİ tanımı ülkelere göre değişiklik gösterdiği gibi temel alınan ölçütlere,

ekonomik yapıya, zamana ve sektörlere göre de değişiklik göstermektedir (Onal, 1997:47).

Genel olarak küçük işletmeler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanabilir.

KOBİ'ler çalıştırılan personel sayısı bakımından dört grupta incelenmektedir (Müftüoğlu, 2002:148-153):

Çok Küçük İşletmeler, 1-9 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. İşletme büyüklüğünün tanımında personel sayısı dışında başka bir nitel ölçüt kullanılmamaktadır.

Küçük işletmeler, 10-49 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu sayıya aile bireyleri yada çıraklar dahil edilmemektedir. Ayrıca bu işletmelerde makine parkı değeri de tanımlamaya dahil edilmektedir (http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc).

Orta ölçekli işletmeler, 50-199 arasında personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerin tanımlamasında da küçük işletmelerde olduğu gibi personel sayısı yeterli görülmeyle birlikte makine parkı değeri de dikkate alınmaktadır.

Yapılmış KOBİ tanımlarına bakıldığında, tanımlamalar genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak da değişiklik göstermektedir. Bu yüzden de KOBİ tanımları hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Ülkelerin büyük çoğunluğunda KOBİ'lere ilişkin resmi bir tanım bulunmamaktadır (Kendirli,2002:70). İstihdam edilen kişi sayısı ağırlıklı kullanılmakla birlikte bazı ülkelerde yatırılan sabit sermaye, toplam sermaye, yıllık satış tutarı, işletme ile işletme sahibi arasındaki özdeşleştirme dikkat çeken ölçütlerdendir (Müftüoğlu, 2002:123).

Toplam işletmelerin %97'lik kısmını KOBİ'lerin oluşturduğu ABD'de resmi bir tanım olmamakla birlikte küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration)'nın tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı 500-1500 kişi, toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri 500'e

kadar personel ve 25 milyon dolar satış, perakendeciler ve hizmet işletmeleri içinde yıllık satış gelirleri 3-13 milyon dolar olarak göz önüne alınmaktadır (Kendirli,2002:70). Buna karşılık Amerikan Vergi İdaresi de yıllık satış gelirleri 1 milyon dolar yada daha az olan işletmeleri küçük işletmeler olarak sınıflandırmaktadır.

Japonya’da KOBİ tanımları, çalışan sayısı, sermaye ve sektör esasına göre yapılmaktadır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5’den az kişi çalıştıran işletmeler mikro, 20’den az kişi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 kişi çalıştıran işletmeler ise küçük ve orta boy işletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayindeki KOBİ’lerin sermayesi 100 milyon Yen’den fazla olmamaktadır (Çelik,1998:9).

Resmi bir tanımın olmadığı Almanya’da KOBİ tanımlanmasında nicel ölçütlerin yanı sıra nitel ölçütler de kullanılmaktadır. Dikkate alınan nitel ölçütlerden en çok üzerinde durulanları şunlardır (Ekinci,M. B. 2003:13):

- İşletme ve işletme sahibi arasındaki özdeşleşme
- Sermaye piyasasındaki finansman problemleri
- İşletme sahibinin, işletmenin her yönünden sorumlusu konumunda bulunması,
- İşletmenin bağımsız oluşu

Bu ölçütler işletmenin küçük ölçekli olduğunun bir göstergesi şeklindedir.

Nicel ölçüt olarak, istihdam edilen kişi sayısı ile birlikte yatırılan sermaye tutarı ve yıllık satış tutarı da dikkate alınmaktadır.

Fransa’da KOBİ ayırımında esnaflar da dikkate alınmaktadır. Bunun yanında işçi sayısı ve satış tutarı gibi nicel ölçütlerin yanı sıra işletme ve sahibi arasındaki özdeşlik ve işletme sahibinin her yönden sorumluluğu gibi nitel ölçütler de göz önüne alınmaktadır.

İtalya’da çalışan kişi sayısı ve sabit sermaye tutarı göz önüne alınan nicel ölçütlerdir. Nitel ölçütler ise yönetim ve organizasyon ile ilgilidir. Yönetimde işbölümüne gidilmesi yani profesyonelliğin varlığı büyük, profesyonelliğin olmadığı yönetimin tek elde toplandığı işletmeler ise küçük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir.

Birleşmiş milletler raporlarında 10 kişiden az işçi çalıştıran, enerji kullanan ve 20'den az işçi çalıştıran, enerji gücü kullanmayan ve 50'den az işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmaktadır (Ekinci, 1996:183).

KOBİ'ler için üyeleri farklı ölçüler kullanan Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu, üye ülkelere gönderdiği bir yazıyla en fazla 250 çalışanı olan işletmelerin KOBİ olarak tanımlanmasını ve bu ortak tanımın kullanılmasını istemiştir (Mucuk, 2001:116). AB, KOBİ tanımında üç temel ölçüt üzerinde durmaktadır.

Çalışan sayısı, çalışan sayısı en önemli ölçüt olarak kabul edilmiş ve KOBİ'lerin esnaf kesiminden ayrılması ve KOBİ gibi görünmeye çalışan büyük işletmelerden ayrılmasında çalışan sayısının önemi üzerinde durulmuş 1-250 kişi esas alınarak sınırlar belirlenmiştir.

Mali güç, çalışan sayısının önemli ölçütlerden biri olduğunu belirtmekle birlikte, buna mali bir ölçütün eşlik etmesinin bunların da ciro ile birlikte bilanço toplamının olmasının gerekli olduğu belirtilmiştir.

Bağımsızlık, KOBİ'lerin eşit boyuttaki rakiplerinin erişemeyeceği kaynak ve destek imkanlarına sahip olması bakımından temel bir ölçüt teşkil ettiğini; ayrıca gerçek ekonomik güçleri bir KOBİ'den fazla olan KOBİ birliklerinden oluşan tüzel kişiliklere karşı tedbir alınması ihtiyacı duyulduğu açıkça belirtilerek bağımsızlık prensibinin KOBİ tanımlamasında önemine dikkat çekilmiştir.

Dolayısıyla KOBİ'leri hedef alan destek tedbirlerinin firmalara bilfiil fayda sağlaması için bu işletmelerin tanımında yeterince katı ölçüler ortaya konması gerektiği inancı hakim olmuştur. Ayrıca, üye ülkeler arasında yerel ve bölgesel koşullara göre değişebilen esnek bir anlayış mümkün olabilmektedir (Dilik,1998:67).

Tablo 1.1: KOBİ Tanımlarına İlişkin Bazı Ülkelerin Benimsediği Nicel Ölçütler

Ülke	Küçük Ölçek	Orta Ölçek
ABD	100'ün altı	100-1000
Almanya	50'nin altı	50-500
Fransa	100'nin altı	100-500
Japonya	50'nin altı	50-300
İngiltere	20'nin altı	20-250

Kaynak: Muhittin Şimşek, Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002, s.11.

Ülkemizde ise küçük işletme tanımı farklı şekillerde yapılmaktadır. İstihdam edilen kişi sayısına göre ülkemizdeki çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan KOBİ tanımlarına ilişkin nicel ölçütlerin bazıları aşağıdaki şekilde, Tablo 1.2 ile ortaya konulmaktadır (Mucuk, 2001:117).

Tablo 1.2: KOBİ Tanımlarına İlişkin Ülkemizdeki Kuruluşların Benimsediği Nicel Ölçütler

Kuruluş Adı	Küçük İşleme	Orta Büyüklükteki İşletme
DİE	10-49	50-99
Halk Bankası	1-99	100-250
TOSYÖV	5-200	-
KOSGEB	1-50	51-150
TOBB	10-50	51-249
DTM	1-200	-
EXİM	1-200	-

Kaynak : Selçuk Kendirli, “Kobi’lerin Finansal Sorunları Ve Alternatif Çözüm Önerileri”. Hazine Dergisi, Sayı:14, Nisan 2002. s.70.

Devlet İstatistik enstitüsü (DİE), 1-9 kişi çok küçük işletme (mikro işletme), 10-49 kişi küçük işletme, 50-99 kişi orta büyüklükteki işletme, 100'den fazla personel çalıştıran işletmeler de büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Mucuk,2001:117).

Halk bankası ise, 1-99 arasında kişi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ile bina dışındaki net sabit yatırım (makine, teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları) tutarı 15.000 YTL aşmayan işletmeler küçük; 100-250 kişi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ile bina dışındaki net sabit yatırım tutarı 15.000-30.000 YTL arasındaki işletmeler orta ;250 kişiden çok çalışanı olan ve bina ile arazi dışında kalan net sabit yatırım tutarı 30.000YTL yi aşan işletmeleri büyük işletmeler olarak kabul etmektedir (Mucuk,2001:117).

Türkiye küçük ve orta ölçekli işletmeler serbest meslek mensupları ve yöneticileri vakfı (TOSYÖV) tanımına gelince ; küçük ve orta şeklinde bir ayırım yapılmadığı görülmektedir. Tanımında 5-200 arasında çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Ekinci, M. Behzat,2003:10).

Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) 'na göre ise, 1-200 kişi çalıştıran sabit sermaye yatırımları 2 milyon doları geçmeyen imalat sanayi işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmedir.

Dış ticaret müsteşarlığı (DTM)'na göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, 1-200 kişi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon doları aşmayan işletmelerdir.

Türkiye odalar ve borsalar birliği (TOBB), 10'dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon YTL'yi aşmayan işletmeler çok küçük işletme, 50'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme, 250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon YTL'yi aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır (http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542).

Türk hukukunda KOBİ deyiimi çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece 12.04.1990 tarihinde kabul edilen 3624 sayılı küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığının (KOSGEB) kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır. Bu kanunun tanımlara ilişkin 2. maddesinde

“İşletmeler: İmalat Sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran Sanayi İşletmeleri küçük sanayi işletmelerini, 51-150 arası işçi çalıştıran Sanayi İşletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini, İfade eder” (<http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Kanun.asp>, 2006). kanunun bu tanımından sanayi işletmelerinin imalat sanayi sektöründe olması gerektiği gibi, işletmede çalışan işçi sayısına göre işletmelerin küçük yada orta ölçekli sanayi işletmesi olmasının öngörüldüğünü anlıyoruz.

Ege sanayi odası, küçük ölçekli sanayi işletmelerini 5-10 kişi istihdam eden, orta ölçekli sanayi işletmelerini ise 51-99 kişi istihdam eden birimler olarak tanımlamaktadır. (Kendirli,2002:70)

Görüldüğü gibi ülkemizde KOBİ’lerin henüz nesnel bir tanımının olmadığı anlaşılmaktadır. Mevcut durum, adeta bir tanım kargaşasıdır ve maalesef KOBİ’lere ilişkin genel geçerliliğe sahip nesnel bir tanım yapılamamaktadır. Çünkü böyle bir tanım, zamana, ekonomiye, kişilere, sektörlerle ve araştırmalara göre değişmektedir.

Genel olarak KOBİ tanımlamalarına bakıldığında işletmelerde istihdam edilen kişi sayısının yanında çok çeşitli ölçütlerin de kullanıldığı görülmektedir.

II. KOBİ’LERİN SINIFLANDIRILMASI

KOBİ’leri fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsayan heterojen yapıları gereği bir grupta toplayarak incelemek mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden modern işletmelere, bağımsız çalışan firmalardan fason imalatçılara kadar geniş bir yelpaze içinde yer almaktadırlar (Çelik,1998:71).

Bu farklılıklar göz önüne alındığında KOBİ’ler fonksiyonel olarak; sanayi, ticaret ve hizmet işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır (Dinçer, 1998:416).

Sanayi İşletmeleri: İmalat, hammaddelerin, yarı mamullerin ve mamullerin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre mamullere dönüştürülme işlevlerini kapsayan süreci ifade etmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin temelini oluşturan KOBİ’ler imalat işletmeleri içerisinde önemli bir konumdadırlar.

Endüstri devrimiyle birlikte seri üretimin ortaya çıkması ve buna bağlı olarak gelişim gösteren büyük işletmeler KOBİ’lerin üretim alanında etkinliğini arka plana atmışlardır. KOBİ’ler bu alanda büyük işletmeleri tamamlayıcı bir rol

üstlenmişlerdir. Seri üretimi yapılan pek çok mamullerin parçalarının çoğunun üretimi KOBİ'ler tarafından yapılmaktadır (Alpugan,1998:26). Bununla birlikte küçük ölçekte imalat yapan KOBİ'ler de mevcuttur. Bu tür işletmelere örnek olarak mobilya, matbaa, süt ürünleri gibi malların üretimini gerçekleştiren işletmeler örnek verilebilir (Dinçer, 1998:417).

Ticaret İşletmeleri: Ticaret sektöründe yer alan işletmeler asıl olarak ekonomik malların el değişimiyle ilgilenen işletmelerdir. Bu sektördeki işletmeler, ekonomik malların toptan ve perakende satışı, malların depolanması, ulaşımı, malların el değişimine ilişkin sigorta ve finansman işleri gibi konularla ilgilenirler.

Günümüzde seri üretimde bulunan büyük işletmeler, ürünlerinin pazarlanmasında toptan ve perakende işletmelere bağlı bulunurlar. Genellikle küçük kabul edilen bu işletmeler, ekonomik malların, özellikle tüketim mallarının, tüketicilere ulaştırılmasında önemli işlevleri yerine getirirler.

Günümüzde ekonominin büyük bir kesimini oluşturan perakende işletmelerin çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu işletmeler malı nihai tüketiciye ulaştıran işletmelerdir. Dağıtım zincirinin son halkasını oluşturan perakende işletmeleri az bir sermayeyle kurulabilirler. Kalifiye personele ihtiyaç duyulmayabilir. Bu gibi nedenlerden dolayı KOBİ'ler için geniş bir çalışma alanı oluştururlar (Alpugan, 1988:24).

KOBİ'ler ekonomik malların toptan el değişiminde de önemli bir yere sahiptirler. Ancak daha çok sermayeye gereksinim göstermesi nedeniyle, bu alanda KOBİ'lerin perakendeciliğe göre oranları düşmektedir. Günümüzde büyük işletmelerin kendi dağıtım sistemlerini oluşturmaları KOBİ'lerin bu alandaki çalışmalarını daraltmıştır.

Hizmet İşletmeleri: Hizmet sektörü, konularında mesleki veya teknik eğitim görmüş birçok kişinin bu eğitimlerini küçük bir işletme kurarak değerlendirmelerini olanak sağlar. Toplumların gelir ve yaşam düzeyleri yükseldikçe bu işletmelere olan talep de artmaktadır. İnsanlar bazı işleri kendileri yapmak yerine satın almaya başlamıştır. Bunun bir sonucu olarak bu tür işletmelerin sayısı hızla artmaya başlamıştır. Bu tür işletmeler kişisel,sağlık,ticari, turizm, hukuk ulaşım vb. alanlarda faaliyet göstermektedir. Kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, oteller bu tür işletmelere örnek verilebilir (Dinçer, 1998:417).

III. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Küreselleşen dünya ve müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, işletmeler arası rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu aşamada KOBİ'lerin önemi artmaya başlamıştır. Hatta sanayileşmiş ülkelerde dahi ekonominin % 80-90'ına hakim olmaya başlamışlardır (Kendirli,2002:69).

Bazı işletmelerin KOBİ şeklinde kurulmaya uygun olmaları, önemlerinin hızla artmasına neden olmaktadır. Dünya Bankası'nın bir raporuna göre KOBİ'lerde bir kişi istihdam etmek için, büyük işletmelere göre 1/3 oranında daha az sermaye yatırımı gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2001:58).

Ekonomilerde KOBİ'ler (Özkan,2003:9):

- Rekabetin yerleşmesi ve sürdürülebilmesi için vazgeçilmez temel ekonomik birimlerdir.
- Ekonomiye canlılık getirmektedirler.
- Bölgesel kalkınmayı sağlamaktadırlar.
- Değişme ve yenilikleri takip ederek, kısa sürede uygulamaya koyma esnekliğine sahip oldukları için sanayileşme sürecini hızlandırmaktadırlar.
- Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına ve ekonomik gelişmenin hızlanmasına katkıda bulunmaktadır.
- İstihdam oluşturma kaynağı olmaları nedeni ile, toplumsal düzenin ve istikrarın garantisi olmaktadır.

Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir birleşeni olan KOBİ'ler istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Çünkü KOBİ'ler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul yada yarı mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini de tamamlamaktadırlar.

KOBİ'ler büyük işletmeler gibi yüksek maliyeli yatırımlara bağlı kalmadıkları için daha esnek üretim imkanlarına sahiptir. Bu da talep değişikliklerine kısa sürede uyum sağlama, tam rekabet şartlarına çabuk ulaşma ve bu sayede milli

gelire istihdama, verimliliğe, müteşebbis yetiştirmeye katkı sağlama gibi çok önemli işlevleri yerine getirmektedir. Ekonomide ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmalardan büyük işletmelere göre daha az etkilenmekte olan KOBİ'ler, bu dalgalanmalardaki olumsuz etkilenmeleri elimine edebilmekte ve geçici talep artışlarını karşılayarak ani fiyat artışlarını engellemektedir (Yılmaz, 2004:141).

Çeşitli ülkeler açısından bakıldığında KOBİ'lerin ülkelerin ekonomik yapılarında büyük oranda etkili oldukları ve ekonomilerinde yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 1.3: Çeşitli Ülkelerde KOBİ'lerle İlgili Ekonomik Göstergeler

(%)	Türkiye	A.B.D.	Almanya	Japonya	Fransa	İngiltere	İtalya	G.Kore
KOBİ'lerin işl.için.yeri	99.5	97.2	99.8	99.4	99.9	96.0	97.0	97.8
Top.isth.için.yeri	61.1	50.4	64.0	81.4	49.4	36.0	56.0	61.9
Top.yat.için.yeri	56.5	38.0	44.0	40.0	45.0	29.5	36.9	35.7
Katma değ. için.yeri	37.7	36.2	49.0	52.0	54.0	25.1	53.0	34.5
Top.ihr.için.payı	8.0	32.0	31.1	38.0	23.0	22.2	-	20.2
Top.kred.alld.pay.	4.0	42.7	35	50.0	48.0	27.2	-	46.8

Kaynak: Beytullah Yılmaz. “*Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi*”. Dış Ticaret Dergisi, Yıl:9, Sayı: 30, Ocak 2004. ss.144.

Tablo 1.3’de görüldüğü gibi, ülkeden ülkeye değişmekle beraber KOBİ’ler ekonomi içinde önemli bir yere sahiptir. Ancak KOBİ’lerin devlet desteklerinden ve kredilerden aldıkları paylar ağırlıklarıyla orantılı değildir. Özellikle bu dengesizlik Türkiye’de diğer ülkelere göre daha belirgindir (Dilik,1998:63).

KOBİ’lerin üretim, yatırım ve istihdamdaki payı diğer ülkelerle benzerlik gösterirken ihracattaki ve kredilerdeki payının diğer ülkelere oranla ciddi farkların oluşması, Türkiye’nin KOBİ’lere daha fazla önem vermesi gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Küçük ve orta boy işletmeler bir ekonominin yapısında temel taşlardır. Günümüzde faaliyet alanları çok çeşitli olan KOBİ'lerin gerek imalat gerekse hizmet sektörlerinde payları oldukça yüksektir (Şamiloğlu,2000:168).

Küçük işletmeler pazara ve yeniliklere uyum sağlamada daha esnek bir yapıya sahiptirler. KOBİ'ler ülke ekonomisinde oluşan değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilirler, ekonomide ve sosyal yaşamda istikrar unsuru olarak istihdama katkı sağlayıp, sanayi ve kalkınmada önemli rol oynarlar. Bu işletmeler esnek yapılarının sağladığı üstünlükler nedeniyle ekonomik ve finansal darboğazları kolayca atlatabilme ve teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlamada daha başarılı olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler teşebbüs gücünün gelişimine ve ihracat artışına büyük katkı sağlama özelliğine sahiptirler (Şamiloğlu,2000:168).

Özellikle 1970'li yıllardan beri dünyadaki rekabet gelişmeleriyle adını duyuran KOBİ'lerin önemlerinin giderek artma nedenleri şöyle özetlenebilir:

Bilgi Toplumuna Geçiş : Herhangi bir ürünün üretilmesinden çok, o ürünün bizzat kendisi, üretim süreci hakkındaki bilgi veya teknoloji daha önemli hale gelmiştir. Nitekim içinde yaşadığımız küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin varlığı, teknolojik gelişmeleri takip ederek ona uyum sağlayabilmeleri, üretimin tasarımı ve uygulama aşamalarında işbirliği yaratabilmeleri ve ürünün niteliği ile çeşitliliğini hızla değiştirecek bir yapıya ve bilgi kullanma potansiyeline sahip olmaları nedeniyle, stratejik öneme sahip oldukları şeklinde değerlendirilmektedir.

Teknolojinin Gelişmesi ve Yoğunluğundaki Artış : KOBİ'lerin bir yandan ekonomik gelişmeye ve üretim artışına yaptığı katkılar, diğer yandan ekonomide yarattığı yıllık net istihdam artışları, bu işletmelerin çağdaş büyüme hedeflerine uygun kuruluşlar olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. KOBİ'ler ekonomi ve istihdamda çok önemli paylara sahiptir ve bu payların önemi giderek artmaktadır; büyük işletmelerde daralmalar daha yaygın görülmekte, toplam istihdama olumsuz katkıları ön plana çıkmakta, buna karşın küçük işletmelerin yeni açılma ve gelişmelerle istihdam üzerinde pozitif etki oluşturdıkları göze çarpmaktadır (Bayrak, <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak10.htm>) .

Bağımsızlık Eğilimlerindeki Artış: KOBİ'ler, dünyada giderek önem kazanan girişimciliğin gelişmesine; bağımsız olmak, kendi kararlarını kendi verebilmek, emeğini satmak yerine girişimci olarak bizzat kendisi için kullanmak

hususlarında katkılar sağlamaktadır. Son yıllarda başkasının işinde çalışmak yerine kendi işyerlerini kurarak bağımsız çalışma arayışının kadın cinsiyetinde de arttığı görülmekte ve KOBİ girişimciliği, bu katılımla, artan oranda ivme kazanmaktadır

Ekonomik Krizden Daha Az Etkilenme: KOBİ'lerin değişime karşı gösterdiği reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, onları yeniliklere daha yatkın kılmaktadır; konjonktürel dalgalanmalardan, ekonomik krizlerden, siyasi dengesizliklerden büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedir. KOBİ'lerin büyük işletmelerin şiddetli rekabetine rağmen varlıklarını sürdürmelerinin nedeni budur. 1985 yılında İngiliz Endüstri Konfederasyonu tarafından yapılan bir araştırma, küçük işyerlerinin ekonomik iyileşmeye daha erken cevap vererek, değişen iş şartlarına hızla uyum gösterdiklerini, kapasitelerini daha etkin bir biçimde kullandıklarını göstermektedir.

Büyük İşletmeleri Tamamlama: KOBİ'ler günümüzde büyük işletmeleri destekleyen ve tamamlayan bir işlev üstlenmektedirler (Sabuncuoğlu, 2001:59). Günümüz değerlendirmelerine göre, küreselleşen dünyada büyük ve küçük işletmeler, birbirlerinin rakibi değil, esas itibarıyla birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Eğer küçük işletme, kitlesel piyasa potansiyeli olan bir alanda girişimde bulunacak ise büyümeye yönelmekte çoğu zaman da büyük çaplı firmalar tarafından ele geçirilmektedir. Büyük firmaların geniş bir pazar ağıyla destekledikleri, tüketiciye yönelik üretimleri, işçi başına sürekli şekilde katma değerin artmasına neden olmaktadır. Bu gelişme trendi, daha yüksek gelire, talepteki çeşitliğin çoğalmasına yol açmakta, bu da küçük işyerlerine çok sayıda yeni girişim imkanı vermektedir. Bazen de yeniliğin gerçekleşmesi büyük bir firmanın varlığıyla mümkün olabilmektedir. Örneğin, fotokopi makinelerini küçük bir şirket bulmuş, buna karşılık bu üretimi büyük bir şirket ticari hayata sokmuştur (Bayrak, <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak10.htm>).

IV. KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI

A. YÖNETİM

Yönetim, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır (Ülgen, 2004:21).

Yönetime süreç olarak bakıldığında bir dizi faaliyetleri içerdiği söylenebilir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, ve kontroldür (Şimşek,2002:8).

KOBİ'lerde planlama genellikle kısa vadeli olup uzun vadeli planlar yapılmamaktadır. Yapı ve durumları itibariyle bunun için ayrıca bir elemanları da bulunmamaktadır. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. İşletme sahiplerinin veya ortaklarının planlamayı yaparken bilimsel yönetime göre değil de, sezgiye dayanarak yapmaları temel yönetim sorunlarından. Eğer işletme sahipleri yeterli eğitime sahip değilseler -ki çoğu KOBİ de işletme sahipleri bu şekildedir- sadece sezgileriyle yapacakları planlar hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunmalarına neden olacaktır (Çelik,1998:77).

KOBİ'lerde örgütlenme sorunları kapsamında işbölümü ve uzmanlaşma uygulamaları da ayrı bir yer tutmaktadır. Örgütlenme işlevinin temelini oluşturan işbölümü kavramı örgütlenmenin ve yönetimin temeli ve başlangıcıdır. İşbölümünde yapılacak işler kişi ve gruplara dağıtılır, çalışılan kişilerin yapacakları işler belirlenir. KOBİ'ler de örgütsel yapıları itibariyle işbölümü uygulaması daha kolay yapılabilmektedir. Bu yüzden KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmemiştir. Bu, zamanla yöneticinin inisiyatifıyla ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanların tamamen yöneticiye bağlı kalmasına neden olan bu durum yöneticinin olmadığı zamanlarda işleri aksatabilmektedir (Çelik,1998:78). KOBİ'lerde uzmanlaşmanın pek olmadığı söylenilebilir. Uzmanlaşma, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işlerin rasyonel

kriterlere göre belirlenmesi ve kabiliyetli kişilerin bu işlere yerleştirilerek geliştirilmesini ifade etmektedir. KOBİ'lerde çalışanlara böyle bir fırsat verilmemekte çalışanlar kabiliyetlerini açığa çıkaracak birimler haricinde tüm birimlerde çalıştırılmaktadır. Yani yöneticinin istediği doğrultuda ve istediği yerde çalıştıkları söylenilebilir. Bu durumda yönetimin etkinliğini büyük ölçüde etkilemekte ve işletme için bir sorun teşkil etmektedir.

Yönetim sürecinin en önemli özelliklerinden birisi, ortak çaba ve çalışmalarda bulunan kişilerin yöneten-yönetilen, ast-üst gibi çeşitli kavramlarla anılan bir farklılaşmaya uğramalarıdır. Yönetim ile ilgili işleri ve çalışmaları tek başına veya grup olarak yerine getiren kişiler yönetim organlarını oluştururlar ve bu kişilere yönetici denilir. Yönetici, başkalarına iş gördüren kişi olarak tanımlanabilir. Büyük işletmelerde karar verici, yöneten ve yönetilenler olarak üç grubun olduğu gözlenirken, KOBİ'lerde girişimci yani işletme sahibi bu grupların görevlerini de yerine getirmektedir. KOBİ'lerde yönetici kimi zaman karar veren, kimi zaman yöneten ve çoğunlukla da işin başında işi yapan olarak karşımıza çıkmaktadır (Alpagun,1988:163).

Planlama ve örgütleme sorunlarına paralel olarak yürütme işlevi KOBİ'lerde etkin olarak yerine getirilememektedir. Yürütmede, kişilere belirli işleri vermek, bu işleri yaptırmak için emir vermenin yanı sıra bu işleri yapabilmeleri için yetki de verilmelidir. KOBİ'lerde yöneticiler sorumlulukları verirken yetki vermekten kaçınmaktadırlar. Kendisine verilen iş veya işlerden kişinin sorumlu tutulabilmesi için yetkinin de kişiye verilmesi gerekir. Yetki verilmeden sorumluluk da bir anlam taşımayacaktır. KOBİ'lerde bu duruma bağlı olarak yapılmamış yada yarım kalmış işler ve sürekli tekrar eden hatalar ortaya çıkmaktadır.

Amaçlara ulaşmak için yapılan çabaların uyumlaştırılmasını ifade eden koordinasyon işlevi ise diğer işlevlerin etkin olarak yerine getirilmemesine paralel olarak KOBİ'lerde etkin olarak yerine getirilmemektedir. Ayrıca, amaca ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde yürütülmesi işlevini yönetici de tam olarak yerine getirmemektedir. Diğer taraftan formel bir yapıya sahip olmayan KOBİ'lerde haberleşme ve denetim kolay olmaktadır. Çalışanlar bilgi toplarken statüleri dikkate almazlar.

Kısaca KOBİ sahipleri ve ortaklarının, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz olması, sorunların çözümünde uzman eleman istihdamından kaçınmaları, yetki devretmemeleri, örgütün amaç ve hedeflerini tam olarak belirlememeleri gibi durumlardan dolayı etkin bir yönetim sağlayamadıkları görülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin, işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları, ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri, kalifiye elemanlarını daha yüksek ücret veren büyük firmalara kaptırdıkları gibi sorunlarla da karşılaştıkları görülmektedir.

B. FİNANSMAN

KOBİ'lerin karşılaştığı sorunların içerisinde belki de en önemlisi olan finansman yetersizliğidir. KOBİ'lerin yeni projeleri kendi kaynaklarıyla karşılamaları ve diğer taraftan kendi piyasalarından kaynak aktarımı yapması oldukça güçtür (DPT, 1989:192). Ülkemizde tasarruf eğilimi ekonomik nedenlerden dolayı az olduğu için, yeni yatırımlar için bu şekilde sermayeye fazla başvurulamamaktadır. Değişen ve gelişen pazar şartlarına uyum sağlayacak olan KOBİ'ler ise bu durumdan en fazla etkilenen kesim olmaktadır. Çünkü tasarruf eğilimi fazla olmadığı zaman kredi maliyetleri yükselmektedir. Özellikle kuruluş ve gelişme aşamalarında KOBİ'ler finansal sorunlarının üstesinden zorluklarla gelmektedir (Kendirli, 2002:76).

KOBİ'lerin finansal kaynak temininde güçlüklerle karşılaşmaları, onların girdi temini, üretim pazarlama ve eğitim sorunlarını da yoğun bir şekilde yaşamalarına sebep olmaktadır (Ekinci, 2003:71).

Ülkemizde, KOBİ'lere finansal kaynak sağlayan kredi kurumları hem yetersizdir, hem de KOBİ'lere kredi vermede pek istekli değildirler. Diğer yandan KOBİ'ler kapasite kullanım oranları düşük, teknolojileri eski, standart uygulamalarında güçlükler yaşayan, düşük kalitede ve pahalı olarak ürettiği malını ucuza satan bir kesimdir. KOBİ'lerin sermaye yapısının zayıflığı kuruluşu ile başlamaktadır. İşletme faaliyetleri devam ettiği müddetçe de olumsuz etkisini göstermektedir. Bu durumda, yeni yatırımların yapılması, yeni teknolojilerin sağlanması zorlaşmaktadır. Sermaye yapılarındaki optimal borç ve özkaynak oranlarının belirlenmesinde KOBİ yöneticileri, finansal teorilerden asgari düzeyde yararlanmaktadırlar (Öndeş, 1998:60).

Türkiye’de KOBİ’ler, diğer ülkelerdekine göre kredi hacminden daha az yararlanmaktadır. KOBİ’lerin bankacılık sisteminden kullandıkları kredilerin, toplam kredi içindeki payı çok fazla değildir. Uzmanlar KOBİ’lere esnek garanti anlaşmaları adı altında uygun oranlarla orta ve uzun vadeli kredilerin verilmesi amacıyla özel, kamu ve yarı kamu finans kurumlarının oluşturulmasını önermektedirler(Çelik, 1998:82). Sanayi alanında KOBİ’lere az maliyetli kredi imkanlarının sağlanması son derece önem taşımaktadır (Çelik,1998:83).

KOBİ’lerin en önemli sorunu, kredi ve finansmandır. Kâr marjları düşük olan KOBİ’lere gerek yatırım gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış bankalar, cevap verememektedir. Bu bankalardan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğu anda da birtakım bürokratik uygulamalar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaşılabilir.

KOBİ’ler açısından diğer bir sorun da risk sermayesinde yaşanmaktadır. Risk sermayesinin gelişmemesinin önemli iki nedeni vardır. Bunlardan biri ekonomik yapıdır. Büyük oranlarda risk içeren bir modelin yaşama geçirilmesi için devlet desteği beklenmektedir. Yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler, risk sermayesiyle ilgili çalışmaların ertelenmesine neden olmaktadır. Diğer bir neden ise, risk sermayesi projesinin yönetimini üstlenecek olan şirketin kurulmasında ortaya çıkan sorunlardır (Çelik, 1998:83).

C. PAZARLAMA

Modern pazarlama anlayışı, odak noktasının tüketici olması gerektiğini savunur. Bu nedenle, KOBİ’lerin başarı sağlayabilmesi için pazar üzerinde yoğunlaşması oldukça önemlidir. KOBİ’lerin hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede sorunları bulunmaktadır. Bunun sebeplerinden birisi pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerin kullanılmasıdır. Ayrıca KOBİ’ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı olamamaktadırlar. Yapılan üretim faaliyetlerinin sonuçlarını istenen düzeye çıkarabilmek ve artan rekabet koşulları içerisinde pazar payını koruyabilmek ve artırabilmek etkili bir pazar fonksiyonu ile sağlanabilecektir. Bu nedenle

pazarlama fonksiyonu üzerinde durum belirlemeye ve çözüm üretmeye yönelik oluşturulacak analizler, işletme yaşamının sürmesinde ve işletmenin büyümesinde etkili sonuçlar sağlayabilecektir (Sabuncuoğlu, 2002:178-189).

KOBİ'lerin pazarlama yönünden zayıf yanları olduğu gibi güçlü yanlarının olduğu da söylenebilir. İşletmenin güçlü yanlarını doğru stratejilerle destekleyerek ve zayıf yanlarını da kuvvetlendirerek pazarlama sorunlarına çözüm getirebilmeleri mümkündür.

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarından ilki mamullerin gerek standartlığı, gerekse kalitesi bakımından yeterli rekabet gücüne sahip olmamalarıdır. Bu yüzden dış pazarlara açılmaları kolay olmamaktadır.

KOBİ'lerin karşılaştığı pazarlama sorunlardan biri de, uluslar arası pazarlarda karşılaştıkları aşırı fiyat rekabetidir. Özellikle Çin, Güney Kore, gibi bazı ülkelerin hammadde ve işçilik maliyetlerinin ülkemize göre düşük olması uluslar arası pazarlarda dezavantaj sağlamaktadır. Ayrıca gümrüklerden kaçak getirilen ürünler, pazarlarda KOBİ'leri olumsuz olarak etkilemektedir.

KOBİ'lerin tüketicilere ulaşması son derece güç olduğundan, aracı kullanılmaktadır. Aracılarla ilgili özellikle de toptancılarla ilgili KOBİ'ler büyük sorunlar yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin dış pazarlarda kendi dağıtım kanallarını kurmaları oldukça maliyetli bir iştir. Dağıtım kanallarının çok fazla alternatifinin olmaması, aracılar artıkça maliyetlerin artması ve dağıtım kanalının denetiminin zorlaşması KOBİ'ler açısından önemli sorun oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarından biri de yetersiz reklam ve satış elemanlarının etkin olmamasıdır. Pazar payını koruma ve rekabet üstünlüğünü sürdürme açısından reklam büyük önem taşımaktadır. Durgunluk döneminde bile reklamı sürdüren veya artıran firmalar reklamı göz ardı eden rakipleri karşısında önemli satış avantajları elde etmektedirler. KOBİ'ler tanıtımlarını sağlayacak reklam kampanyaları için geniş bir bütçeye sahip değildirler. Çeşitli medya unsurlarını kullanarak reklam hazırlamak, özellikle de bunu dış pazarlar için yapmak oldukça maliyetlidir. Satış elemanlarının etkin olmaması satışları olumsuz etkiler ve satışların düşmesine neden olur. KOBİ'lerde satış elemanlarına gerekli önemin verilmemesi bu sorunların yaşanmasını kaçınılmaz hale getirir.

KOBİ'ler yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan bu mamullere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlar da, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ'lerin tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da sorunları mevcuttur. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir. Pazarlama başarısızlıklarının temelinde ayrıca yeni teknoloji de yatmaktadır. Hızlı küreselleşen dünya ekonomisinde ulusların rekabet üstünlüklerini belirleyen temel faktörler arasında yer alan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler kendi dinamikleri içerisinde bırakılmamakta ve ülkelerde bilinçli çabalar ve politika üretme arayışları yoğunlaşmaktadır.

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslar arası pazarlara açılma sürecinde, KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Pazarın gereksinimlerini tam olarak tanımlamadan, gerekli pazar araştırmalarını yapmadan pazarlama stratejilerini uygulamak , pazar kayıpları ile sonuçlanmaktadır.

D. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME

Ar-Ge faaliyetleri denilince araştırma geliştirme faaliyetleri diye bir ayrıma gitmek gereklidir. Zira bu iki faaliyet sonucunda yenilik oluşturma çabası da olsa, yeniliğin oluşturulmasında aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Araştırma faaliyetlerinin amacı pratik bir uygulamayı bulmak yerine, incelediği konuyu daha iyi anlamak ve bilgisini tamamlamaya çalışmaktır (Akdemir, 1990:215).

KOBİ'ler, gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmeleri izlemede zorluk yaşayabilmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerden ancak bir kısmının Ar-Ge eylemlerine yönelip: ilgili verilere ulaşabilmeleri, bilgileri anlamlı hale getirebilmeleri, teknolojik yenilikleri izleyebilmeleri, temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve nihayet geliştirme eylemlerinde bulunabilmeleri olasıdır. Özellikle küçük işletmeler pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle Ar-Ge departmanı kurmayı düşünse bile, buna ilişkin program ve bütçe oluşturamayabilmektedirler (Çelik,1998:88).

Ar-Ge ile ilgili sorunlar kapsamında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir yeri vardır. KOBİ'ler yenilik ve değişen teknoloji karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda imkanları değerlendirememektedirler. Bu işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi onların ürettikleri ürünleri değil tam tersine, onların üretmediklerini yaparak yürütülmelidir. Bu işletmeler, uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar.

E. İHRACAT

Küreselleşmeye paralel olarak ihracat, ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük öneme sahiptir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında önemli rol oynar. Ülkemizde KOBİ'lerin yaşaması açısından ihracat büyük önem taşımaktadır (Ceylan,1989:35).

Günümüzde ihracat, gelişen veya gelişmekte olan ülkelerde, ve KOBİ'lerde dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve değişik ticaret geliştirme programları ile desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir.

İhracata yönelmiş KOBİ'lerin ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrol ve standardizasyon bulunmaktadır. Ayrıca fiyat-maliyet ilişkisini doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır. KOBİ'lerin kronik sayılan sorunları, ihracat pazarlaması yönetimi düşüncesinin ve yaklaşımının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar (Doğan, 2002:sy):

- Güvenlik: CE işareti
- Çevre:ISO 14000
- Kalite : ISO 9000 Kalite Standartları
- Yetişmiş Eleman ve Dil Sorunu
- Hükümet Uygulamaları ve İthalat Kotaları
- Teknoloji ve AR-GE
- Standardizasyon
- Kültür
- Ülke ve Firma İmajı
- Üretim Maliyetleri

- Taşıma-Depolama ve Dağıtım
- Rakipler ve Rekabetin Şiddeti
- Kullanılmış ve Taklit Mallar şeklinde sıralanabilir.

V. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE DESTEK VEREN KURULUŞLAR VE UYGULANAN DESTEK PROGRAMLARI

KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içerisinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü önemli ve vazgeçilmez bir ögesini teşkil etmektedir.

Son yıllarda KOBİ'lere destekler artırılmaya başlamıştır. Esnaf ve KOBİ'lerin hamisi durumunda bulunan Halkbank 1996 yılında başlattığı KOBİ'lere uygun kredi uygulamasını genişletmeye başlamıştır. Eximbank kredi programlarının genel bir çerçeve içerisinde yürütülmesi, bürokratik işlemlerin azaltılması ve kaynakların daha etkin kullanımını öngörerek bu bağlamda KOBİ'lere yönelik ihracat kredilerinde bundan böyle “sevk öncesi ihracat kredisi” kullandırılması benimsenerek daha önce iki banka aracılığı ile kullandırılmakta olan kredinin, yaygın bankacılık sistemi aracılığı ile KOBİ'lere ulaşması sağlanmıştır.

KOBİ'lerin gelişimini etkileyen ve engelleyen bir takım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların en önemlisi finansman sorunudur. Bu sorunun ortadan kaldırmayı amaçlayan kurum ve kuruluşlar:

Türkiye Halk Bankası, Türkiye'deki KOBİ'lerin finansman bankası olarak 1938 yılında kurulmuştur. Ancak zamanla görev alanı genişlemiş ve banka, uzun ve orta vadeli proje kredisi vermek, küçük ve orta büyüklükteki sanayi kuruluşlarının gelişmesini ve büyük sanayiye geçmesini sağlamak üzere danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile desteklemek işlevlerini de üstlenmiştir.

Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, emek yoğun yatırım projeleri kapsamında kendi belirlediği ölçülere göre küçük boy işletme kapsamına giren işletmelere finansal hizmet vermek amacındadır.

Türk Eximbank, ihracatçıları, ihracata yönelik üretim yapan imalatçıları ve yurt dışında faaliyet gösteren girişimcileri kısa, orta-uzun vadeli nakdi ve gayrinakdi kredi programları ile desteklemektedir. Ayrıca, vadeli satış işlemlerini teşvik etmek ve bu yolla ihracat hacmini artırmak, yeni ve hedef pazarlara girilmesini

kolaylaştırmak amacıyla vadeli ihracat alacaklarını iskonto etmektedir (http://www.kobifinans.com.tr/alt_danisma_merkezi.php?Category=0216).

Ayrıca, Teşebbüsü Destekleme Ajansı, Esnaf Kefalet Kooperatifleri, Küçük sanayi Kooperatifleri’de KOBİ’lere finansal destek sağlamak amacıyla kurulan kuruluşlardır.

Bunların dışında KOBİ’lere destek ve teşvik hizmeti veren başka kuruluşlar da mevcuttur. Bunlar: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Ticaret ve Sanayi Odaları, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), TÜBİTAK, Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı (TİDEB), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), İhracatçı Birlikleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı(DTM), İhracat Genel Müdürlüğü, TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), Türk Patent Enstitüsü’dür.

Yatırımlara verilen teşvik ve krediler zamanla azalırken yenilikçilik (inovasyon) desteklerinden giderek daha fazla sayıda şirket yararlanmaya başlamıştır. Bu teşvikler farklı kurumlar tarafından sağlanmaktadır. KOSGEB tarafından üniversitelerle birlikte kurulan ve bir kuluçka merkezi görevi gören Teknoloji Geliştirme Merkezleri, yeni kurulan ve teknoloji geliştirmeye yönelik olan şirketlere ofis imkanı sağlamaktadır. Bu şirketler ve teknoloji üreten diğer KOBİ’ler yapacakları yatırımlar için kısıtlı miktarlarda da olsa uygun koşullarda kredi almakta, özellikle ihracata yönelik faaliyetler için hibelerden yararlanmaktadırlar. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası, bu yasa kapsamında kurulan Teknoparklarda yer alan ve yenilikçilik faaliyetlerinde bulunan şirketlere önemli vergi avantajları sağlamaktadır. Bu teşvik çerçevesinde kurulmuş 11 teknopark bulunmaktadır

(http://www.kobifinans.com.tr/alt_danisma_merkezi.php?Category=0216).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği “doğal sistem modeline” dayanır. Modele göre; “örgütler için en önemli olan şey araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır”. Selznick'in bu görüşü 30 yıl sonra örgütlerin başarılı olması için gerekli olan kavramların başında yer alacaktır (Ataman,2001:193).

Bu kavramın temelleri Selznick'e dayanmasına rağmen aslında “kurumsallık” başlığıyla kabul görmesi, Mayer ve Rowan adlı araştırmacıların “bir mit ve merasim olarak formel yapı” başlıklı makaleleri ile olmuştur.

Kurumsallık kavramına ilk dikkatler 1900'lü yılların başlarında Amerikalı iktisatçılar tarafından dikkat çekilmiş, araştırmaları sistemdeki kurumlara ve yansımaları olan ekonomi düzene yönelik olmuştur. Buradan açılan yolla, özellikle örgüt teorilerindeki sistem yaklaşımıyla gündeme gelen çevre faktörü, bu faktörün örgütler üzerindeki etkisi ve sürekli değişim karşısında örgütlerin uyum süreçleri bağlamında kurumsallaşma teorileri ortaya atılmaya başlanmıştır ve günümüzde ise artık örgütlerin sürekli karşılaştığı ve vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir.

I. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt ve kurum kavramları bugüne kadar üzerinde en çok konuşulan ve hala birbirinden ayırt edilemeyen iki kavramdır. Bu kavramalar defalarca tanımlanmasına rağmen hala herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu durum sürekli bir kavram kargaşasının yaşanmasına yol açmaktadır. Kavram kargaşasını önlemek ve kurumsallaşma konusuna daha nesnel bir şekilde yaklaşabilmek adına örgüt ve kurum kavramlarını tanımlamakta yarar vardır.

Örgüt kavramı çeşitli bilim dallarının üyelerince değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Örgüt, kurum, organizasyon, teşkilat, müessese kelimeleriyle de ifade edilmektedir. Farklı anlamlarda kullanılsalar da anlamca birbirine yakın kavramlardır.

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998:448).

Örgütler, bireyler olarak sahip olunan fiziksel, biyolojik ve zihinsel sınırlamaları üstesinden gelerek, tek tek bireyler olarak ulaşılması mümkün olmadığı birtakım amaç yada hedeflere ulaşmaya yardım ederler.

Örgüt yada diğer bir ifade ile organizasyon, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ve yapı şeklinde ifade edilebilir (Şimşek,2002:30).

Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal gruplara örgüt adı verilir. Bu tanım resmi ve bürokratik örgütleri veya işletme organizasyonlarını, diğer sosyal müesseselerden ayırt etmek maksadıyla kullanılmaktadır (Dinçer,1996:17).

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Bir örgütten bahsedebilmek için her şeyden önce örgütün (Akat,2002:19):

- Ulaşmak istediği ortak amaçların bulunduğu
- İnsan ve fiziki kaynakların bir uyum içinde bir araya getirildiği
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyen ve belirli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içinde olduğunu belirtmek gereklidir.

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir. Bu anlamda, ticari ortaklıkların yanı sıra, birlikler, dernekler, kulüpler, politik partiler, askeri kuruluşlar, işletme birimleri, takımlar ve buna benzer kuruluşlarda birer örgüt örneğidir. En küçük sosyal grup olan ailede bir örgüttür. Nitekim ailede de, eşlerin birlikte ve işbirliği içinde gerçekleştirilmesine karar verdikleri amaçları vardır. Dolayısıyla örgüt denince akla her zaman büyük insan grupları gelmemelidir. Bu bağlamda örgüt, iki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar olarak tanımlanabilir (Ülgen, 2004:20).

Örgütler yukarıda belirtildiği gibi çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Politik amaçlara ulaşabilmek, ticari amaçları sağlayabilmek, kamu hizmetlerine yardımcı olmak ve özel amaçları gerçekleştirmek için çeşitli örgütler kurulabilir. En çok rastlanılan örgüt tipi, gelir elde etmek ve ticari amaçları başarmak için oluşturulan örgütlerdir. Bu gibi örgütler kâr amaçlı örgütler olarak adlandırılmaktadır.

Bazı örgütler toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmakla birlikte faaliyetleri sonucu bir gelir etme amacı gütmeyebilir. Kamu kurum ve daireleri, işçi sendikaları federasyon ve konfederasyonları, askeri kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler vakıflar kâr amaçlı olmayan örgütlerdir. Her örgütün yaşaması ve faaliyetini sağlıklı olarak sürdürebilmesi, kullandığı üretim faktörleri için harcama yapmasına bağlıdır. Bu harcamaları yapabilmek için belirli bir gelire sahip olması gerekir. Gelir bu kuruluşlara devlet bütçesinden veya karşılıksız bağışlarla verilebildiği gibi, bu kuruluşlar gereksinimleri karşılamak için kendileri de bir gelir elde edebilirler. Ancak bu gelirin bir kâr olarak değil, bir katkı payı olarak düşünülmesi gereklidir. Bu tür kurum veya kuruluşların temel amacı kâr elde etmek değil, hizmet üretmektir (Ülgen, 2004:20).

Örgüt yada organizasyon toplumda faaliyet gösteren ve mal ve hizmet üretmeyi hedefleyen her nevi kurum veya kuruluş olarak da ifade edilebilir (Şimşek, 2002:31).

Kurum, belirli bir toplumsal etkiyle veya güçle ilgili olarak arzu edilen sosyal ihtiyaçları tatmin etmeye çalışan, insan ilişkilerinden oluşan, kendine özgü bir yapısı olan, kavramlar ve fikirler karışımı olarak tanımlanabilmektedir (Bayer, 2003:7)

Kurumun tam bir tanımının yapılabilmesi için belli özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olması
- Söz konusu gereksinim gerçekleştiriliş biçiminin süreklilik kazanmış olması
- Kurumların gerek alt kurumlarıyla gerekse diğerleriyle yapılanmış, örgütlenmiş olması

- Her kurumun diğeriyle yakından ilişkili olmasına rağmen kendi alanında tek olması

Yukarıdaki nitelikler göz önüne alındığında kurum, kişilerin temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış, eşgüdümlemiş, oldukça onanmış ve yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır. Her kurum sosyal bir varlıktır. Kurumlar faaliyette bulundukları çevreden etkilenirler (Bayer, 2003:8).

Örgütsel değişme süreci içerisinde yalnız çevredeki değişme örgütte değişmelere sebep olmaz, bazen de örgütün kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak örgüt, çevresi üzerinde etkili olabilir yada çevresi değişmenin kaynağı olabilir. Bir başka deyişle, örgüt ve dış çevre ilişkisinde çevre şartları örgütü etkilediği gibi, kurumsallaşmış örgütlerin çevrelerini etkiledikleri ve çevrelerine biçim verdikleri görülür. Ancak özellikle bir örgüt çevredeki değişikliklerin devamlı bir kaynağı haline geldiği, çevresini denetleyebildiği ve ona istediği yönde şekil verebildiği zaman bu örgütün artık bir kurum haline geldiği söylenebilir.

Yöneticilerin ve iş sahiplerinin iş yerlerini toplumun küçültülmüş modelleri gibi görmeye başlamaları, iş yerlerinde bir araya gelen öğeleri bir bütün halinde görme alışkanlığını getirmiştir ve şirketlerin önemli misyonları arasında çalışanlar ve müşteriler için maddi ve ruhsal bir çevre oluşturma çabası da girmiştir. Kurumsallaşma sürecin tamamlamış işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi; işletmenin çalışanları, müşterileri ve kamuoyu tarafından beğeni ve saygıyla kabul edilmesidir. Bu işletmelerin gerek çalışanlarına, gerek müşterilerine, gerekse de kamuoyuna yönelik olumlu girişim ve sistemleriyle değer yargıları mevcuttur (Bayer, 2003:10).

Günümüzün gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ve varlığını devam ettirebilmenin temel koşulunun değişimi takip etmek, uyum sağlamak ve çevreyi yönetmek olduğu bir gerçektir. Çevrede ortaya çıkabilecek değişimleri önceden fark ederek, bu değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek yani çevreyi yönetmek; işletme yaşamının sürekli kılınmasının ve kurumsallaşmanın temel hareket noktasını oluşturur. Kurumsallaşmanın da yolu öncelikle kurum olmaktan geçmektedir, bütün yönetsel faaliyetlerin çevreye uyum sağlama ve çevreyi

yönetme odaklı olması gerekmektedir. Örgüt, kurumun iç çevresiyle ilgili bir anlam ifade ederken, kurum daha çok dış çevresiyle ilgili bir anlam ifade etmektedir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsallaşma, toplumsal yapıların, değerlerin, kurumun üstlendiği sorumlulukların, toplumsal düşünce ve hareketler çerçevesinde kural niteliğinde bir statü kazandığı süreci kapsamaktadır. Kurumsallaşma, insanlara yapmak zorunda oldukları şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal sistem dengesini güçlendirir (Özgener, 2000:310).

İşletmelerin, çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlamak uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek almaktır. Diğer bir ifadeyle herhangi bir yapının, faaliyetin veya uygulamanın yerleşik hale getirilmesi olarak da tanımlanabilir.

Kurumsallaşma genel olarak; toplumsal olayların ve örgütlerin incelenmesinde psikolojik, toplumsal ve politik öğelerin önemini vurgular. Kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, üretim faktörleri ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen ussal yaklaşımlara nazaran bilgi ve bilgi sistemleri, değerler ve kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü inceler.

İşletmelerde kurumsallaşma, köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapıya ve yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulmasıdır. Ancak bu gelişme, işletmelerin giderek artan büyüme ve yayılma eğilimleri dikkate alındığında yerli olmamaktadır. Çünkü kurumsallaşma, aynı zamanda kamuya mal olmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma, sadece işletmelerin fiziksel yapı ve varlıklarıyla ilgili olmayıp, onların kolay ulaşamayacağı uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin gerektirdiği bir süreçtir.

Çevresel uyum açısından bakıldığında kurumsallaşma, “çevresel değişim ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır”(Bayer, 2003:12). Yukarıdaki tanımlamada üç husus dikkati çekmektedir. Kurumsallaşmış organizasyonlar (Bayer, 2003:12):

- Çevresel değişimle birlikte değişirler
- Bu değişimi öğrenirler
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Yasallaşmış kurallar çerçevesinde değerlendirildiğinde kurumsallaşma, “işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir” (Bayer, 2003:12).

İşletmelerde kurumsallaşma tanımını yaparken, işletmelerin sahip yada yönetici çalışanları iş ilişkisinde bulunduğu kuruluş yada kişiler, müşteriler ve kamuoyu dikkate alınarak yapılmalıdır. Buna göre (Bayer:2003:12):

İşletme sahibi yada yöneticiler kurumsallaşmayı, işletmenin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve bürokratik yönetim yapısı olarak tanımlarken, çalışanlar kurumsallaşmayı, işletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermelerine bağlamaktadırlar.

İş ilişkisinde bulundukları kuruluş yada kişiler ise, işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmelerin kendilerine karşı olan borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesine güven, zamanında hizmet doğru bilgi gibi haklarını yerine getirebilme yeteneğiyle ölçmektedirler.

Müşteriler kurumsallaşmış bir işletmeyi, mal ve hizmetlerine güven duyulan, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği, sürekliliği ve çevreye verdiği değerlerle özdeşleştirmektedir.

Kamuda ise kurumsallaşmış bir işletme, ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olmasına, güvenilir servis ağının bulunmasına, işletmenin devlete ve topluma karşı vergi vermek, iş ahlak ve normlarına uymak, dürüst iş yapmak gibi yükümlülüklerini yerine getirmesiyle değerlendirilmektedir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen bürokratik yapıya sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez bir özelliğidir.

Burada adı geçen bürokratik yapı; işletmedeki iş ve işlemlerin belirli bir sistem dahilinde yapılması gerektiğidir. Açık ve net bir organizasyon yapısının ve

iletişim ağının olması kurumsallaşma sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Bayer, 2003:12-13).

Bu tanımlamalar ışığında kurumsallaşma, “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması,..., iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2000:56).

III. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurların, işletmenin bünyesinde yer alması gerekir.

Bu açıklamalar ışığında kurumsallaşma süreci yasallık, süreklilik, bireysel-örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma şeklinde ifade edilebilir (Karpuzoğlu,2000:69).

A. YASALLIK

Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunlulukları kaçınılmazdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergeler de uymak zorundadır. Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzeri kanunlar tarafından onanır ve yine bu kanunlar tarafından hareketleri sınırlandırılır. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Örneğin, sigortalı işçi istihdamı, sendikal faaliyetlere izin, eski hükümlü ve özürlü

işçi çalıştırma gibi. Kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

B. SÜREKLİLİK

Bir işletmenin temel amacı, varlığını devam ettirmektir. İşletmenin yaşayabilmesi ve sürekliliğini muhafaza etmesi ise, öncelikle daima büyüyen ve gelişen bir çevre içinde büyümesine, büyümesi de işletmenin kârlı olmasına bağlıdır. Kısaca rekabetçi bir çevrede yaşayan işletmenin varlığı, kârlılıklarıyla ve büyümeleriyle yakından ilgilidir (Dinçer, 1996:49).

İşletmenin temel amaçlarından biri olan kârlılık, işletmenin sermayesi ile kârının karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Bir işletmenin elde ettiği kârın doyurucu, yeterli ve ölçülü olup olmadığı, genel ekonomik yapıyla, rakip işletmelerle, geçmiş yıllardaki kâr oranlarıyla karşılaştırılarak bulunabilir.

Diğer bir temel amacı olan büyüme ise, hacim olarak artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre; satış miktarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, özkaynaklar, yatırım toplamı, pazar payı gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışları büyüme olarak değerlendirilir (Dinçer, 1996:48). Nitelik olarak büyümede ise, amaçlar büyümenin belirleyicisi olacaktır. Bu sebeple, gerçekleştirilmek istenen amacın ne olduğu belirlenmiş olmalıdır (Dinçer, 1996:49). Bu bağlamda üretilen ürünlerin kalitesinin yükselmesi, personelin kalifiye düzeylerinin artması vs. işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir.

Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin aynı oranda büyümeleri mevcut konumlarını korumak için şarttır. İşletmenin diğer temel amacı süreklilik büyümenin bir fonksiyonudur. Süreklilik sağlayan işletme, rekabet ortamında bulunan diğer işletmelerle mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlamış olacaktır (Dinçer,1996:49). İşletmeler süreklilik sağlayabilmek için çevreyle uyum içerisinde olmalıdırlar. Bunu sağlayabilmek içinde esnek olmaları gerekmektedir. Bir işletmede esneklik, dış ve iç esneklik olmak üzere iki şekilde gerçekleşir (Dinçer, 1996:50):

Dış Esneklik (Güvenlik): dış çevreden kaynaklanan tehlikelerin etkisinden kurtulmak için başarılı bir şekilde mamul ve pazarları çeşitlendirerek veya rekabet riskinden kaçınarak gerçekleştirilebilir. Faaliyet alanlarında yenilikler yapmak,

yoğun araştırma geliştirme çalışması yapmak, pazar kısımlarının ve müşteri sayısında artışlar yapmak gibi.

İç Esneklik (Likidite): İşletmenin varlıklarını paraya çevirebilme veya teşebbüsün borçlarını ödeyebilme gücü olarak tanımlanabilir. İç esneklik işletmenin geleceğine hakim olmayı sağlayacak bir amaçtır (Dinçer, 1996:50)

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Sürekli değişen ve değişme hızı giderek artan çevrede işletmeler için belirsizlik ve tehlikeler de çoğalmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler, işletmelerin yaşama ve gelişmelerini tehdit etmekte ve risk altına sokmaktadır. İşletmenin varlığını tehdit eden bu dış çevre riskleri ya işletmenin iradesi dışında meydana gelen tehlikelerden yada bu fırsatı yakalamak ümit ve çabasıyla işletmenin göze aldığı bir tehlikeden kaynaklanabilir. Bu sebeple işletmeler esnek davranabilmek yada esnek bir yapıya sahip olmak zorunda kalmaktadırlar (Dinçer,1996:49). Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilirler. Bu esnekliği sağlayabilmek için fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen FÜTZ (Fırsat, Üstünlük, Tehlike, Zayıflık) analizinden yararlanılabilir (Ülgen,2004:160).

Varlıklarını devam ettiren işletmeler ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirirler. Kurumsal bir örgütte belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlar örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlarsa örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize ederek uzun dönemli amaçlara ulaşabilirler.

Sonuç olarak işletmeler durağan bir yapıdan sürekli değişen, çevredeki değişimlere ayak uydurabilen dinamik bir yapıya sahip olursa varlıklarının sürekliliği de o kadar uzun olacaktır.

C. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU

Örgüt, birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerden olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek için çeşitli

çalabalara girişen sosyal organizmalar olarak tanımlanabilir. Organizasyon ya da örgütleme, sadece işletmeler için değil birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal ve ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş her insan topluluğu için geçerli olan süreçtir (Eren,1998:149).

Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalarıdır. Her örgütün temelini birey oluşturur. Bireyin en belirgin rolü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlarına ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerinde kurulma nedenleri yani vizyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbiriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleştirilir (Karpuzoğlu,2000:71).

D. KİMLİK KAZANMA

Kurumsal kimlik kavramını ilk ortaya atan kişi Peter Behrens adında bir mimardır. Bu kavram, bir firmanın kartvizitinden internet sitesine, personelin kıyafetinden müşteri ile konuşma tarzına kadar her şeyini kapsayan kimlik sistemidir. Kurumsal kimlik, bir şirketin kendini temsil etme biçimlerinin tümüne verilen addır. Firmanın devamlı olarak var olabilmesinde firma adına yapılan kurumsal kimlik çalışması önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2000:71).

Günümüzde birçok kuruluş, tanınmamanın getirdiği belirsizlikten kurtularak, hedef kitleye algılanabilir bir kurumsal strateji sunma çabası içine girmiştir. Hazırlanan tanıtım materyalleri sayesinde firma, kendi tanıtımını yapmanın yanı sıra ürünleri ve sunduğu hizmetleri hakkında detaylı bilgiyi, hedef kitlesine ulaştırabilmektedir. Kurumsal kimlik, bir firmanın hatırlanabilir karakteristik özelliklerinin ve onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması, firmanın somut kişiliğinin ortaya konulmasıdır. Bu anlamda, 'Kimlik' kavramı,

firmanın farklılığını ve hatırlanabilirliğini de kapsamaktadır. Bu şekilde, firmanın işletme şekli ve anlayışı, tutumu, içindeki estetiği ve bunların resmi ifadesi olarak ortaya konulmakta, iç ve dış hedef kitleler arasında net olarak algılanabilir hale getirilmektedir.

Bir kurum olarak organizasyon kavramı ayırt edici bir kimliğe bürünmelidir. Kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya, değerler ve ilişkiler sistemine sahiptir (Karpuzoğlu,2000:71)

IV. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Kurumsal yaklaşımlar, 1970'ler boyunca hızla gelişim göstermiş ve bugüne ulaşmıştır. Selznick ile başlayan çalışmalar pek çok araştırmacı tarafından devam ettirilmiştir. Peter Berger çalışmalarında, sosyal realitenin sosyal etkileşimden oluşan insan yapısı olduğuna dikkat çekmiştir. Berger ve meslektaşları bürokrasi anlayışının, çok genel olarak, önceden tahmin edilebilirlik, düzenlilik ve biçimsel ilişkilerin bir portresi olduğunu tartışmışlardır (Ataman,2001:196).

Kurumsallaşma ile ilgilenen araştırmacıların görüşleri incelendiğinde bu görüşlerin iki ana noktada odaklandığı görülmektedir. Bunlar rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır.

A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Kurumsallaşma kompleksinin modern toplumlardaki kurallarını ve modellerini inceleyen Mayer Rowan'a göre, sosyal realiteler, biçimsel örgütlerin detaylı bir şekilde meydana gelmesi için gerekli iskeleti sağlar. Modern toplumlarda bu kurumlar rasyonel mitlerden oluşur. Bunlar birer mittir. çünkü objektif olarak test edilemeyen inançlardır. Rasyoneldir çünkü, amacı başarmak için gerekli kuralları ve prosedürleri içerir (Ataman,2001:197).

Örgüt yapılarında yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumları kurumsal hale getiren faktörlerin genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallar olduğunu ileri sürer (Karpuzoğlu,2000:56).

Kurumsallaşmayı sadece rasyonel açıdan ele alan, diğer bir ifadeyle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan bu yaklaşımı benimseyenler, formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler (Kaçar,2003:32).

Eski kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Yani kuruluşun sadece kuramsal problemleri ile uğraşır. Bahsedilen kuramsal problemler de departmanların işlevleri ve örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır. Çeşitli düşünlere göre planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona gereken önem verilmez. Dolayısıyla yapısal unsurların birbiriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları sıkı değildir, kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuçlar belirsizdir, teknolojiler sorun çıkarır ve denetim ve koordinasyon sistemleri koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsizdir.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının odaklandığı bir başka konu da kurumların önceden tanımlanan problemlerinin çözümü ile ilgilendikleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları gözardı ettikleri hususudur. Ayrıca problemlerin çözümünde yaratıcılığın kullanılmasından ve sorunların özüne inilmesinden ziyade yüzeysel çözümlere önem verilmektedir. Yine bu teori sadece formal organizasyonla ilgilenmekte yani informal organizasyonu gözardı etmektedir. Dolayısıyla sosyal ilişkileri önemsememektedir. Görüleceği üzere kurumsallaşmayı rasyonel perspektiften ele alan yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele almakta yani çevreyi veri kabul etmektedir (Karpuzoğlu,2000:57).

B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışmıştır.

Bu yaklaşımı ortaya çıkaran DiMaggio ve Powel, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların normsal baskılarının nasıl örgüt yapılarını, stratejilerini, faaliyetleri ve hatta günlük işleri yürütme biçimleri birbirine benzer örgütleri ortaya çıkardığını açıklamaya çalışırlar. Ayrıca çevreye uyumun örgütler için önemli sonuçlar doğurduğunu da ifade etmişlerdir (Ataman,2001:197).

Kurumsallaşma analizi teorisinde biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, uyum, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Burada diğer teoriden farklı olarak biçimsel yapının bir ögesi olan işin organize edilme şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Yine bu teoride dış çevre faktörlerinin de dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler de uygulanabilir hale getirilmektedir (Ataman,2001:197).

Bu yaklaşımı savunanlar amaç tespiti, problem çözme, yaratıcılık, işe uygun personel seçimi, yönetsel kararlar, organizasyonel misyon ve vizyon, ayrıntılı formlar, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular üzerinde durarak çevresel değişimlere uygun bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Rasyonel kuramcılarının dikkate almadığı sosyal duyarlılık, kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır. Bireyler deneyimleri, anlayışları, hafızaları, çıkarları, algıları bakımından farklı olduklarından kurumsal düzenlemenin önemli etkenlerindendir. Dolayısıyla birey ve örgüt çıkarları birleştirilmeli ve uygun rol sistemi kurulmalıdır. Yoğun etkileşimin yaşandığı organizasyonda çalışanlar genellikle sınırlı rasyonellikle yaşarlar ve bazen alışkanlıklarını ve sahip oldukları değerleri baz alarak sorunları çözümlerler. Bu noktada grup morali ya da kurumsal uyum ve devamlılık kalıpları önemlidir (Karpuzoğlu,2000:57).

Kurumsallaşma analizinde ele alınan diğer konu ise kurum kültürüdür. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları,tutumları kadar organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları dil de önemlidir.

Kurumsallaşma analizinde yapılan çalışmalar deneyseldir. Oysa rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan araştırmalar kuramsal bir nitelik arz etmektedir (Karpuzoğlu,2000:58).

C. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI VE KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsallaşmanın, her iki yaklaşım dikkate alındığında iki düzeyde gerçekleştiği söylenebilir (Karpuzoğlu,2000:58). İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemelerle ilgili iken ikinci düzey sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin organizasyonun belli bir faaliyet alanı ya da belli bir departmanı ile organizasyonun tamamı arasındaki ilişki ilk düzeyde(rasyonel kurumsallaşma) genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise(kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt çevre ilişkisine odaklanmaktadır. Görüleceği üzere iki yaklaşım da iç içe geçmiş bir sistemi hatırlatmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken kurumsallaşma analizi daha çok makro konularla ilgilenmektedir. Ayrıca rasyonelciler genellikle teorik çalışmalara analizciler ise, deneysel çalışmalara odaklanmaktadır(Karpuzoğlu,2000:58).

Her iki yaklaşım için yapılan bu açıklamaları, anlama kolaylığı ve karşılaştırmalı olarak görmek için aşağıdaki Tablo 2.1'den yararlanmak mümkündür (Kaçar,2003:34).

Tablo 2.1: Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organize yapısı revize edilir
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Yöntem bilimi	Teorik	Pratik (deneysel)

Kaynak: Hakan Kaçar. *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya Üniversitesi). 2003. s.34.

V. KURUMSALLAŞMA UNSURLARI

Kurumsallaşma unsurları, kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan ölçütleri dikkate almaktadır. Bunlar eş-şekillilik, sadelik, farklılaşma ve esnekliktir.

A. EŞ ŞEKİLLİLİK (İZOMORFİZM)

İşletmelerin devlet ve diğer düzenleyici kuruluşlardan gelen baskılara uyması, kurumsal olarak tasvir edilmiş beklentilerle eş şekilli olmak için yapısal düzenlerini değiştirmeleriyle sonuçlanır (Bayer,2003:18).

Örgütler, birbirlerinin stratejilerini, yapılarını kültürlerini kopya edebilir hatta belli davranışları kendilerine uyumlaştırmaya çalışırlar. Böyle yaparak, hayatta kalma şanslarının artacağına inanırlar. Sonuç olarak da örgütsel eş şekillilik artar. Örgütsel eş şekillilik, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerliktir. Kurumları eş şekilliliğe iten iki neden vardır. Bunlar, rekabetçi ve kurumsal baskılardır. Bu baskılar neticesinde, örgütler zaman içerisinde üç mekanizmayla benzerliğe itilir ve ortaya eş şekillilik çıkar (Ataman,2001:201).

Zorlayıcı eş şekillilik: örgütler, diğer örgütler ve toplum geneli tarafından kullanılan baskılar neticesinde belli normları benimsediklerinde ortaya çıkarlar. Buna örgütün kendi tercihi dışında zorlamayla uymasının beklenmesinden dolayı “zorlayıcı eş şekillilik denmektedir. Zorlayıcı eş şekillilik, örgütlerin kanunlar tarafından zorlanmasından ötürü, ayrımcı olmayan, eşit istihdam ilkesine uyulmasını da sağlar. Kısaca zorlayıcı neden, devlet başta olmak üzere örgütleri birbirine benzer olmaya iten herhangi dışsal baskılardır (Ataman,2001:201).

Yasal eş şekillilik: örgütler birbirlerinin meşruluğunu kasıtlı olarak taklit ettiklerinde ve kopyaladıklarında, ortaya yasal eş şekillilik çıkar. Özellikle yeni örgütler, belirsiz çevrede, hayatta kalabilmelerini sağlayacak teknoloji, kültür, strateji ve yapıları bulmaya çalışırken, başarılı örgütlerin süreçlerini ve yapılarını muhtemelen taklit ederler (Ataman,2001:201).

Normsal eş şekillilik: örgütler çevredeki diğer örgütlerin, değer ve normlarını dolaylı olarak benimsemeleri sonucunda, oluşan eş şekilliliktir. Profesyonelleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu eş şekillilik türünde, örgütün üyesi olduğu meslek kuruluşlarının normları ve uygulamaları ön plana çıkar. Meslek kuruluşlarının tavsiyeleri çerçevesinde aynı norm ve uygulamaları benimseyen örgütler eş biçimli hale gelecektir. Yine yöneticilerin aldıkları formal eğitim de örgütlerin eş şekilli hale gelmesinde rol oynamaktadır (Ataman,2001:201).

Eş şekillilik, yeni ve büyüyen örgütlerin, istikrarlı ve meşru olmaları yolundaki gelişmelerine yardım ederken, bazı dezavantajlara sahiptir. Örgütler, örgütsel etkinliklerine yol gösterecek uzun olmayan yollar ararlarken, günün şartlarını karşılayamayan davranış yollarını öğrenebilirler (Ataman:2001:203). Kurumsallaşmış işletmeler yapı olarak birbirlerine benzemelerine karşın amaç, politika ve uygulama farklılıkları oluşturmaktadırlar.

B. SADELİK

Bir sistem olarak örgütün tamamının yada herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını belirlemektedir. Bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişiklik, organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerlendirme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir.

Bu noktada yalın bir organizasyon yapısına sahip olunması, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından önemlidir. Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla bu durum kurum etkinliğini artırır. Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında ise çevre unsurları görülür. İşletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri, tedarikçi ve benzeri varsa organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedür de az sayıdadır. Yani işletme yalın bir organizasyona sahiptir. Buna karşılık karmaşık bir çevrede bulunanların miktarı daha fazladır. Dolayısıyla işletme, etkinliğini artırabilmek ve karmaşıklığını azaltabilmek için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyar.

Kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşırlar ve etkinliklerini artırırılar (Karpuzoğlu,2000:60-61)

C. FARKLILAŞMA

Farklılaşma, bir organizasyonun iç yapısıyla ilgili iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak oluşmaktadır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşması gerekirken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin çok fazla farklılaşması gerekmemektedir. İlk durumdaki organizasyon

birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geri bildirim süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesi yüksek olmaktadır. Örgüt birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır(Karpuzoğlu,2000:61).

Bir organizasyon yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri çok yüksek olacaktır. Buna paralel olarak da bütünleşme ihtiyaçları yüksek olacaktır (Karpuzoğlu,2000:61).

D. ESNEKLİK

İşletmeler gelecekte varlıklarını devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumundadırlar. Organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekillerde gerçekleşmektedir (Karpuzoğlu,2000:62):

- Organizasyonun bilgi,enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilişkisi
- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi
- Organizasyonun ürettiği mal ve hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi
- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların bu değişimlere uymaları güçleşmektedir. Bahsedilen uyumu sağlayan işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip işletmelerdir. Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik ve dolayısıyla tehlikelerin armasına da neden olmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini tehdit etmekte ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmenin varlığını

tehdit eden dış çevre riskleri ya işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ya da bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmenin göze aldığı tehditleri kapsamaktadır.

Organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü göstermektedir.

VI. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ

A. ÖRGÜTSEL YAPI VE KURUMSAL DEĞERLER AÇISINDAN: KURALLARA BAĞLILIK- SAHİP OLUNAN GEÇMİŞE TUTSAKLIK

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyi yüksek ise o örgütte işler, ilişkiler, yetkiler görevler ve sorumluluklar kanun, kural ve idari kararlarla önceden belirlenir. Ayrıca örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli olan yetkiler açıkça görünen kurallara bağlanır ve hak ve sorumluluklar keyfi olarak değil sistemli ve rasyonel biçimde belirlenir. İşlerin yapılma şekli, iş yapılırken hangi mevkilerle ne tür ilişkiye girileceği işin hangi nitelikteki kişiler tarafından yürütüleceği önceden belirlenmiş olan standartlara uygun olarak gerçekleştirilir(Karpuzoğlu,2000:66).

Kurumsallaşmış örgütlerin çoğu, kurumsal kuralların yansımaları olarak ortaya çıkar. Kurumsal kurallar kuruluşa girerek onları yasalaştıran, kaynak ve denge sağlayarak ayakta kalma umutlarını artıran unsurlardır. Kısacası buradaki kurumsallaşma “ yasal kuralların varlığına duyulan şiddetli istek ve zorla kabul ettirilen yönetim biçimini benimsemek” olarak anlaşılan yasallaşma manasındadır. Diğer bir bakış açısından kurumsallaşmış örgütlerde değerler önemli bir yere sahiptirler. Değerler sistemi olan organizasyonun sosyal yapısı ve kültürü organizasyonun varlığının devamına ya da son bulmasına neden olur. Kültürler arası farklılığa ve benzerliğe neden olan değerlerden kasıt faydalı olan ve yarar sağlayan durumlardır. Diğer bir deyimle kişileri, grupları ve örgütleri birbirlerinden ayıran, önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirler topluluğudur. Örgüt misyonunun tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinmesi ve benimsenmesi kişileri ve örgütleri

birbirlerine yakınlaştırarak ortak değerlerin oluşmasına ve dolayısıyla örgüt sürekliliği için çalışılmasına katkı sağlar(Karpuzoğlu,2000:66)..

Kurumsallaşmaya örgütsel yapı ya da değerler açısından bakan araştırmacılar örgütü tek bir boyutta ele almaktadırlar. Kurumlarda uyulması gereken zorunlulukların olması kaçınılmazdır. Ancak kurumlar aynı zamanda sosyal boyutu olan değerler sistemidir.

B. ORGANİZASYONUN YAŞI AÇISINDAN: YAŞLI ORGANİZASYONLAR-GENÇ ORGANİZASYONLAR

Kurumsallaşma şekillerine örgüt yaşı açısından bakıldığında organizasyonların genç ve yaşlı olmak üzere iki şekilde gruplandırıldığı görülmektedir. Genç organizasyonların kurumsallaşma düzeyini belirleyen en önemli etken çevre koşullarıdır. Bu koşullar örgüt misyonunun oluşturulmasından, stratejik planların yapılmasına ve faaliyete geçirilmesine kadar örgütün tüm fonksiyonları üzerinde etkilidir (Karpuzoğlu,2000:67).

Ülke ekonomisi endüstri kolu, coğrafi koşullar, potansiyel ve mevcut işgücü, potansiyel ve mevcut müşteri profili gibi etkenler, işletmelerin varlıklarını sürekli kılmada dikkat etmek zorunda oldukları faktörlerdendir.

Yaşlı organizasyonlar genç organizasyonların aksine bu faktörleri kolaylıkla dikkate alamamakta dolayısıyla organizasyon yapılarını dış çevre koşulları yönünde süratli bir şekilde yenileyememektedir.

Genç organizasyonların kurumsallaşmasında etkili faktörlerden biri olan girişimci organizasyon, önceliklerin belirlenmesinden görev dağılımının yapılmasına; amaçların oluşturulmasından hedef müşteri kitlesinin tespitine kadar tüm konularda etkilidir. Bu etki ise kurucunun işletmede kalma süresi, yaşı, deneyimi, kişiliği, yetenekleri, uzmanlık alanı, hedefleri ve inançları gibi faktörler ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Örneğin girişimcinin firmada uzun süre kaldığı yaşlı organizasyonlarda girişimciye bağımlılık fazla iken genç organizasyonlarda kişiye bağlı olma durumuna daha az rastlanmaktadır. Dolayısıyla genç organizasyonların kurumsallaşma düzeylerinin yaşlı organizasyonlara oranla belirtilen açıdan bakıldığında daha yüksek olduğu görülür (Karpuzoğlu,2000:67).

Genç organizasyonlarla ilgili olarak elde edilen diğer bir bulgu da bu organizasyonların kuruluşu sırasındaki mülkiyetidir. Mülkiyeti yöneticiler tarafından paylaşılan işletmeler, mülkiyeti işletme dışındaki kişilerce paylaşılanlara nazaran daha az ve yavaş değişirler. Çevresel değişimlere karşı duyarlı olmayan veya geç uyum sağlayan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması beklenemez. Aynı şekilde çevresel koşulları dikkate almayan, değişime direnci fazla ve geleceği tahmin yeteneği zayıf olan ve mevcut durumu analiz etme kabiliyeti bulunmayan kuruculara sahip işletmelerin de yüksek bir kurumsallaşma düzeyine sahip olmaları zordur (Karpuzoğlu,2000:67).

Yaşlı organizasyonlarda kurucunun örgütte kalma süresi kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir. İşletmenin kuruluşundan sonra girişimcinin uzun süre örgütte kaldığı organizasyonlar kısa zaman kaldığı organizasyonlara nazaran çok daha yavaş değişir. Oysaki çevresel kaynakların zaman içerisinde değişimi organizasyon yapısının da benzer bir değişim göstermesini gerekli kılmaktadır. Bu değişimle birlikte önceden var olan güç dağılımının, organizasyon yapısının, işlerin mevkilerin ve personel niteliklerinin değişmesi de gerekmektedir.

Örgüt ile çevresi arasındaki uyumu ve etkinliği gösteren ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörlerden biri de örgütsel performanstır. Kurumsallaşmaya önem veren organizasyonlar sürekli kendilerini yenileyerek kurumsallaşma düzeylerini yüksek tutmaya çalışırlar. Kurumsallaşmaya önem vermeyen dolayısıyla yüksek performansa sahip olmayan işletmeler ise genellikle değişimi istememekte ve dışarıya kapalı bir yapıyı benimsemektedirler.

Yaşlı organizasyonların kurumsallaşmalarında çevresel değişime uyum sağlamaları ve performanslarının her zaman yüksek olması için sürekli iç ve dış çevre üzerinde analizler yapmaları büyük önem taşımaktadır (Karpuzoğlu,2000:67).

C. KAPSANAN FAALİYET ALANI AÇISINDAN: ÖRGÜTÜN TAMAMI- ÖRGÜTÜN BELLİ BİR KISMI

Kimi araştırmacılar, işletme fonksiyonlarının bugünkü şartlardan ziyade daha çok geçmişte yaşanan şartlara göre oluştuğunu ve çevrenin etkisiyle her bir işletme fonksiyonunun ve bu fonksiyonlar içerisindeki teknolojinin, güç dağılımının ve görevlerin farklı şekillerde geliştiğini vurgulamaktadırlar. Kimi araştırmacılar da

konuyu farklı değerlendirmektedirler. Onlara göre, kurumsal sistemin bir parçasındaki değişim diğer parçalar üzerinde de etkilidir ve önemli olan bütünü oluşturan parçaların her birinin kendisine özgü işleyiş tarzının olması ve aynı zamanda her birinin etkinliğinin de birbirine bağımlılık göstermesidir.

Kurumsal değişim organizasyonel anlamda yeniden yapılanma anlamına gelir ve örgütün farklı seviyeleri arasındaki yeni uygulamaların gerçekleştirilmesine ve ilişkilerin oluşmasına neden olabilir. Aynı zamanda kurumsal düzenlemeler örgütte uyarlamalar yapılmasını ve bu uyarlamaların sorumluluğunu tepe yönetim ile birlikte tüm çalışanların üstlenmesini gerektirir.

Kurumsallaşma ögeleri örgütün tamamında ya da belirli bir bölümünde yoğun olarak bulunabilir ve dolayısıyla departmanların her hangi birinde farklı seviyede olabilir. Örneğin dış koşullara ve müşteri ihtiyacına odaklanan bir araştırma-geliştirme departmanı ile kayıtların tutulması işlevini yürüten muhasebe departmanı aynı düzeyde kurumsallaşmayabilir yada bünyelerinde kurumsallaşma ölçülerini farklı oranlarda bulundurabilirler.

VII. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARINA VE KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER

Kurumsallaşma yaklaşımları birçok noktada eleştirilmiştir. Bu eleştiriler (Ataman,2001:203):

- Stratejik örgütsel davranışı ihmal etmeleri
- Örgütsel etkinliğin objektif analizini yapmamaları
- Fikirsiz dağınıklık ve bütüncü teorik bir yapının olmaması
- Bazı teorilerin deneysel olarak test edilmesinin mümkün olmaması
- Örgütleri rasyonel olmayan şekilde tasvir etmeleri
- Dışsal çevre baskılarına karşı koyma olasılığını düşünmemeleri
- Rekabetin gücünü azımsamaları
- Örgütlerdeki güç ve grup çıkarlarına ilişkin örgütsel davranışları ihmal etmeleri

- İddiaların sınırlı geçerliliğe ve uygulanabilirliğe sahip olması şeklinde sıralanabilir.

Kurumsallaşmanın bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğunu ve ancak kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliğini koruyacağını vurgulayan felsefesi, kurumsallaşma sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz bazı durumlara engel olamamaktadır. Diğer bir ifade ile yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceğini ifade eden kurumsallaşma, diğer taraftan örgütleri kurallar içerisine hapsedmektedir. Günlük gelişmeler doğrultusunda prosedürlerin bulunmaması ise belirsizliğin gündeme gelmesine sebebiyet vermektedir. Kişilerin inisiyatiflerini tamamen elinden alan kurumsallaşma, yaşanan koşulların dışında başka bir koşulun oluşması veya mevcut koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecini uzatmaktadır. Dolayısıyla katı bir yapıya sahip işletmelerin rekabet ortamında başarıya ulaşmaları güçleşmektedir (Karpuzoğlu,2000: 71-72).

Kurumsallaşma ile ilgili bu eleştiriler, kurumsallaşmayı katı, esnek olmayan kural, yapı ve prosedürlere sahip olma biçimindeki bir algılamamanın ürünüdür. Oysa örgütsel kurumsallaşma unsurları başta da belirtildiği üzere kurumsallaşma, işletme örgütünün sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa erişmesidir ki bu da yukarıda belirtilen eleştirilerin büyük bir kısmını anlamsız kılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASI

Kurumsallaşma, verimli bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Bu ortamın oluşturulması için tüm taşların yerli yerine oturtulması gerekir. Kurumsallaşma, öncelikli bir ölçek sorunudur. Daha çok büyüyen ve gelişen ya da büyüme evresindeki işletmeler için söz konusudur. Bu yüzden belirli bir büyüklüğe erişen KOBİ'lerin uzun süreli devamlılığı ancak kurumsallaşmayla mümkündür. Kurumsal bir yapı, şirketi insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma sadece insanların daha verimli çalışmasına imkan tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar.

Bu çerçevede kurumsallaşma, girişimci ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesine imkan sağlar. Kurumsallaşmanın işletmenin başarılı olması ile direkt ilgisi yoktur, sadece başarının sürekliliğini sağlar.

Kurumsallaşma ile kontrol tek bir kişinin elinden çıkar. Bu da girişimcinin diğer bir ifadeyle KOBİ sahibinin gücünü yitirmesine neden olur. Çünkü kurumsallaşmayla sorumluluk ve yetki yukardan aşağıya doğru dağılmaya başlar. KOBİ sahibi artık benzin faturalarını, çay kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. İşletme içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine ikna etme ve yönlendirme ön plana çıkar (Alayoğlu, 2003:116).

Kurumsallaşmanın amacı, işletme yöneticileri ile çalışanların, kendi gayretleri ile hareket etmeleri ve işe hız kazandırmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır. Bu çerçevede KOBİ'lerin kurumsallaştırılmasında şu hususlar dikkate alınmalıdır (Alayoğlu, 2003:117):

İşletme canlı bir organizmadır. Dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlerden etkilenir. Bu gelişmeye göre kurumsallaşma aşaması sürekli gözden geçirilmelidir.

Bürokrasi kurumsallaşmanın düşmanıdır. Kurumsallaşmanın amacı gereksiz ve fazla olan yazışmalara son verilmesidir. Kurumsallaşma adı altında yöneticileri ve çalışanları yazılı prosedürlere, boğmak amaçlanan verimin alınmasını engeller

KOBİ'lerde güç dengesi kurumsallaşmanın lehinde olmalıdır. KOBİ sahipleri kurumsallaşmayı benimsemeli ve kurumsallaşma gereklerine göre hareket etmelidir.

Herkes yönetim hiyerarşisindeki konumuna göre hareket etmelidir.

KOBİ sahiplerinin belirli bir büyüklükten sonra esas işlerinin insanları yönetmek olduğu bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden yönetici olmanın gereklerini iyi bilmeleri kurumsallaşmada önemlidir. İşletme sahibinin, kârlılığını ve verimliliğini sağlayabilmesi için kârlılık ve verimlilik sağlayacak tepe yöneticisini atayıp aldığı kararları denetleyen konumunda olmalıdır. Ayrıca KOBİ sahibinin kamuoyunda işletmesini temsil etmek ve bu temsilin gerektirdiği faaliyetlerde bulunmak da sorumluluğunda olmalıdır. Operasyonel yönetim anlayışı yerini stratejik yönetim anlayışına bırakmalıdır. Dolayısıyla KOBİ'ler öncelikli olarak stratejik yönetim anlayışına göre hareket etmelidir.

İşletmenin işleyişi ve geleceğine ilişkin kararların alınmasında katılımcılık gözetilmelidir. Karar alma sürecine KOBİ sahibi ile birlikte işletmede çalışanlar da katılmalı, kararlar oy çokluğu ile alınmalıdır.

I. KOBİ'LERİN ÖRGÜTSEL YAPISI

KOBİ'lerde, tüm işletme fonksiyonları bir veya birkaç kişi tarafından yürütülmekte, olup, bu fonksiyonları organizasyon içinde yürütecek yeterli kadro bulunmamaktadır.

Orta ve büyük ölçekli işletmeler, işletme fonksiyonlarıyla ilgili faaliyetlerinin her birisinin gerçekleştirilebilmesi için ayrı ayrı yöneticilere ihtiyaç duyarken, KOBİ'lerde bu faaliyetler tek bir yönetici veya işletme sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir. KOBİ yöneticisinin elinde, insan kaynağı, sermaye, makine, yöntem ve zaman olarak kısıtlı kaynaklar bulunduğundan, etkili yönetim becerileri daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler kaliteli işgücüne ve güçlü yöneticilik özelliklerine sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar.

Sürekli değişen pazar koşulları ve küreselleşme süreci içinde; bilgi akışını sağlıklı, doğru ve kapsamlı bir şekilde alabilen, bu bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilen işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadır.

KOBİ'lerde planlamaya gereken önem maalesef gösterilmemektedir, ancak planlama bu işletmelerde, önemli bir yere sahip olmalıdır. KOBİ'ler, kısıtlı kaynaklarla çalıştıklarından, planlama yapmadıklarında, ortaya çıkacak zararları karşılayacak güce sahip olamadıkları için kendilerinin iflas gibi zor durumlarda kalma ihtimalleri daha yüksektir.

İşletmenin öncelikle kendi iç yapısını, organizasyonunu şekillendirmesi, sistemlerini oturtması, hedeflerin belirlenmesi ve doğru planlama ile mevcut işin çekici yanlarını ve gelecek hedeflerini, işe alacakları kişilere doğru şekilde aktarmaları gerekir. Bundan dolayı daha nitelikli personeli işe almak söz konusu olabilir. Personeli verimli ve performanslı çalıştırmak, uzun dönemli bir işbirliği olmasını sağlamak, sürekli motivasyon kaynakları yaratmak, çalışanın da işinden ve bulunduğu işletmeden memnun olmasını sağlamak için bazı aktivitelerin olması ve çalışanlara verilen değerin hissettirilmesi gerekir.

Türkiye'nin ekonomik büyümesinde KOBİ'lerin rolü çok büyüktür. Yeni girişimler, yeni kurulan işler, yeni fırsatlar, kendi işinin patronu olma yolundaki trendler, bu büyümede etkindir. KOBİ'lerin daha efektif, daha büyüme odaklı olması ülkemiz adına yarar sağlayan unsurlardan biridir. Bu da doğru ve nitelikli işgücü ile gerçekleşmektedir.

KOBİ'ler, büyüme sağladıklarında, etkin bir yönetim politikası oluşturulması, profesyonel yöneticiler istihdam ederek daha yeni fırsatların ve yeni yatırımların araştırılması, gibi konulara odaklanmalıdırlar.

Türkiye'de KOBİ'Lerin %94'ü aile şirkettir. Aile şirketi olmak KOBİ'ler için bazı avantajlar ve dezavantajlar taşımaktadır. Kurumsallaşma, profesyonel yönetim açısından bazı güçlükler ortaya çıkarmaktadır. KOBİ'lerin aile şirketi olması kriz dönemlerinde KOBİ'leri daha dirençli bir hale getirmektedir. Küçük ve

orta büyüklükteki işletmelerde temel işletme fonksiyonlarının dışında yatay bir şekilde organizasyon genişlemesi pek mümkün olmamaktadır. Genellikle genel müdür işletmenin sahibi, muhasebe ve finans sorumlusu da çoğunlukla aileden bir üye olmaktadır. Organizasyon dağılımı birkaç fonksiyonla sınırlı kalmaktadır.

İşletmelerin genelinde pazarlama bölümü satış operasyonlarının yürütüldüğü bir birim olarak algılanmakta ve pazarlama bölümünün yerine getirdiği müşteri ilişkileri, pazar araştırmaları, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri yok denecek kadar azdır. KOBİ'lerin Ar-Ge ve hedef pazarlara yeterli yatırımı yapamaması onları büyümek konusunda sınırlandırmaktadır. İşletme organizasyonundaki eksiklerle birlikte KOBİ'ler üretim, satış, pazarlama konularında da problemlerle karşılaşmaktadırlar (Yazar, 2006:sy).

II. KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR

KOBİ'lerde kurumsal yönetimi sağlayabilmek için gerekli bazı hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kaçar, 2003:45-55):

A. REKABETİN ÖNCELİKLİ OLARAK ELE ALINMASI

Bugün kurgusunu rekabetten bağımsız olarak gerçekleştiren işletmenin yaşama şansı yoktur. 20 yıl öncesine kadar, ülke dışı rekabetin hissedilmediği sürede, rekabet göz önüne alınmadan da para kazanılabilmekteydi. Ancak günümüzde durum değişmiştir. KOBİ'ler, rakiplerinden daha fazla verimli değilse uzun süre dayanma şansları yoktur (Kaçar, 2003:45).

Uzun vadeli hedef, verimliliği yükseltmek ve bunu gerçekleştirirken de rekabeti devamlı göz önünde tutmak olmalıdır. Benchmarking olarak adlandırılan rakiplerle formel alışveriş kavramı rekabette çok önemlidir. Yani rakiplerin ne yaptığını, neler geliştirdiğini devamlı takip, rekabetin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Öyle ki “ bir birim emekle daha fazla katma değer nasıl elde edilir” anlayışı şirket kültürü haline getirilmelidir. Örneğin uluslar arası firmalar, kişi başına oluşturulan katma değer, kişi başına satış geliri, kişi başına kâr, kişi başına üretim

gibi parametreleri göz önünde tutar ve her ay bu parametreler üzerinden performans değerlendirmesi gerçekleştirirler. Ülkemizde de kişi başına üretim çok kullanılan bir kavramdır. Demir çelik, çimento gibi sektörlerde halen bu parametre kullanılmasına rağmen moda, inşaat gibi sektörlerde bu argüman geçerli olmamaktadır (Kaçar, 2003:45).

B. SİSTEM KURULMASI

Sistem kurulması ile kastedilen kalıp yaratmayan, kalıplaşmaya gitmeyen ve kendini yenileyebilen sistemlerin oluşturulmasıdır. Bu da şartlara uyum sağlayabilen bir yaklaşımı gerektirmektedir. Burada söz edilen sistemler, üretim, planlama, stratejik planlama, yatırım planlama, nakit yönetimi gibi sistemlerdir (Kaçar, 2003:46).

Sistem oluştururken dikkat edilmesi gereken kavramlar; esneklik, modülerlik ve bütünselliktir. Sistem kurmanın herhangi bir reçetesi söz konusu değildir.

Sistem oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bir nokta bilgisayar bağlantılı sistemlerin kullanılmasının işin iyice kalıplaştırılması sorununu beraberinde getirebilmesidir. Sistem kurarken ortaya çıkan kalıplaşmaya “kilitlenme” adı verilir. IBM kendi kalıplarını yıkmak için uzun yıllar uğraş vermiş, düzinelerce fabrikasını kapatmış onbinlerce işçisini çıkarmıştır. Bunun en önemli nedeni kuruluşun sistemlerini adaptasyona uygun kurmamış olmasıdır. Bu sadece bilgisayar sektörüne özgü bir durummuş gibi düşünülmemelidir. Çünkü diğer sektörler de bu olumsuzlukla karşılaşabilirler (Kaçar, 2003:46).

Kurumsallaşma ile birlikte oluşturulmak istenen sistem kalıplara büründürülmeden kurumsallaşmanın gerekliliği olan sadelik ve esneklik ölçütünde yapılmalıdır.

C. SÜREKLİ DEVRİM

İşletmeler tarafından piyasaya sürülen yeni bir ürünün “pazarda kalma süresi” vardır. Sürekli devrimle kastedilen firmanın bu ürünün satışlarının sıfırlanmasından önce gerekli değişiklikleri yapıp pazarda kalıcılığını sağlamasıdır. Sürekli devrimle, bir firmanın kuruluşundan sonra gerekirse yeni formasyonlar alması da kapsamaktadır. Burada ortaya “ürünün ne zaman değiştirileceği veya

firma olarak ne zaman değiştirilmesi gerekliliği” sorunlarını ortaya çıkarır. Bu noktada ön süre kavramı gündeme gelmektedir. Bununla firmanın değişimi istemesi ile değişimin gerçekleşmesi arasındaki zaman kastedilmektedir. Bu süre firmanın büyüklüğüne göre değişir. Küçük firmalarda bir yıl gibi bir zaman dilimini kapsarken, firmalar büyüdükçe birkaç yıla kadar çıkar. Firmalar ne kadar geç değişime başarlarsa istenmeyen durumlarla karşılaşma riski de o kadar artar. Değişime başlama noktasındaki en önemli husus ise firmaların yaratıcılıklarıdır. Firmalar gerekirse kendi ürettikleri ürünleri kendileri yok etmeyi göze alabilmelidirler. Eski modelin piyasadaki payının düşmesinin önemli sebebi yeni modelin piyasaya sürülmesi de olabilir. Firmalar için can alıcı nokta burada “ne zaman değişmeliyiz” sorusunun sürekli irdelenmesidir (Kaçar, 2003:47).

Sürekli devrimde söz konusu olan sadece ürün değildir. Bu kavram firmanın yönetimini, ürün birimlerini, kaynaklarını, finans stratejilerini kapsayabilir. Birçok firma sürekli devrim ihtiyacını gözardı ettiği için zor durumda kalmaktadır. Çünkü her firmanın varlığını sürdürebilmesi için değişime ihtiyacı vardır ve firmaların geçmişteki başarılarına çok saplanmamaları gerekmektedir.

D. ŞEBEKELEŞME

Klasik şirketler oldukça entegre yapıları ve temel işlevleri de hammaddeyi alıp mamul haline getirip pazarlamaktı. Örneğin bu firmalar üretim yapan makineyi dahi üretebiliyorlardı. Zaman içerisinde bu entegre yapı daha alt birimlere ayrıldı. Üretici ve şirketler bir yarı mamulü alıp, ürüne çevirerek piyasaya vermeye başladılar. Ancak günümüzde bu birimler üretici firma ile entegre olup tek bir firma haline gelmeden bir şebeke oluşturmaktadırlar. Bu şebeke şirket ve bunun tedarikçilerinden meydana gelmektedir (Kaçar, 2003:48).

Bu bağlamda şebekeyi oluşturan birimler sadece birkaç firmaya çalışan kuruluşlar haline gelmektedirler. Şebekeyi oluşturan ve kendi dalında uzman olan firmaların bu ilişkiden avantajları, diğer firmalardan aldıkları hizmetin özelleştirilmesi yani firmanın müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda uzmanlaşmasıdır. Böyle bir durum karşılıklı bağımlılığı meydana getirmektedir. Hizmeti üreten, müşterinin istekleri doğrultusunda gelişip, elemanlarını yetiştirirken hizmeti alan ise başkaları ile çalışma riski almamaktadır.

Bu yöntem sonucunda işletme içi özelleştirmeler de olmakta, işletmeler kendi bünyelerindeki bazı hizmetleri ayrı işletmeler haline getirebilmektedirler. Böylelikle işletmeler kendi işlerine odaklanabilecek ve farklı işlerle uğraşmalarına gerek kalmayacaktır (Kaçar, 2003:48).

Bunun tersi durumlarda, yani tüm birimleri kendi bünyesinde barındıran entegre firmalarda elde edilen kârlar zaman içerisinde uğraş verilen farklı birimlerde meydana gelen zararlar yüzünden azalmaktadır. Bu da firmaların zarara uğradıkları birimlerden kurtulma yoluna başvurmaları ile sonuçlanmaktadır.

E. ODAKLANMA VE KİLİTLENME

Odaklanmak ile bir konuda uzmanlaşmak kastedilmektedir. Buna örnek olarak sadece bilgisayarlılara eğitim veren İngilizce kurslarını ele alabiliriz. Bu kurslardan yapılan eğitim sonucunda bilgisayarlıların o kurstan oldukça yüksek verim aldıkları görülmektedir. Çünkü odaklanma sonucunda bir pazarın daha iyi bilinmesi oradan hareketle müşterinin, teknolojinin iyi bilinmesine varılmaktadır. Buradaki sorun geniş bir pazarın daraltılması iken hedeflenen o dar kesimin tümüne hizmet verilmesidir. Tabi ki burada verilen hizmet sadece tek bir odağa olmayabilir. Tek bir odağa olması o odak ortadan kalktığında verilen hizmetin durması demektir ki bu da istenmeyen bir durumdur. Örneğin sadece daktilo üretici olarak kendini lanse eden Smith Corona daktilo talebinin bitmesi sonucu iflas etmiştir. Bunun aksine Singer ve Zenith mobilya üreticisi haline gelmişlerdir. Buradan çıkabilecek sonuç pazarın yok olacağı veya daha cazip pazarlar çıkabileceği ihtimalinin sürekli göz önünde bulundurulmasıdır (Kaçar, 2003:48).

Bu durumun önüne geçebilmek için işletmeler veya birimler iş dönüşümü yapabilirler. Aynı şekilde ülke bazında rekabet gücünün yitirilmesi de söz konusu olabilir. Örneğin Türkiye’de tekstil sektörü rekabet gücünü yitirmektedir. Bunun nedeni tekstil sektörünün emek yoğun olmayı sürdürmesi ancak ücretlerin gittikçe artmaya devam etmesidir.

Sonuç olarak kurumsallaşmak isteyen KOBİ’ler, ya pazara ya da insana odaklı olarak çalışmalarını sürdürmelidirler.

1. Pazar Odaklı Olunması

Pazar odaklı olmak demek pazarın sürekli izlenmesi, pazardaki kırırdanışların veya müşteri tercihlerinin ne yöne kaydığının takip edilmesi demektir. Hatta çok güçlü firmalar için müşteri tercihlerini yönlendirmekten bahsedilebilir. Buna kalkışan bir firma pazarda daha da öne çıkar, pazarın gitmesi gereken yeri gösterir ve pazarı o tarafa gitmek kaydıyla götürür. Ancak pazar yanlış yere götürülürse daha sonra gidilen mesafe kadar geri dönülmesi gerekir. Lincoln'un dediği gibi “bazı insanları her zaman kandırabilirsiniz, herkesi bazen kandırabilirsiniz, ama herkesi her zaman kandıramazsınız” (Kaçar2003:50). Burada kandırmakla, bilerek birinin lehine diğerinin ise aleyhine ortaya çıkan durum kastedilmektedir. Bunun en büyük zararı, firmanın imajının zedelenmesidir.

Peter Drucker'ın açıklamasına göre, “Pazarlama bir şirket için en önemli fonksiyon değil her şeydir. Şirketin bütün kazançları şirketin dışında oluşur çünkü pazarlar şirketin dışındadır içeride sadece masraflar vardır. Pazarlama çok iyi yapılıyorsa satış yapılmasına gerek yoktur” (Kaçar,2003:50).

Yöneticilerin küçük bir kısmı tarafından bu sözün ne kastettiği bilinmektedir. Halen pazarlama ile satış ayrımını bilmeyen pazarlama yöneticileri mevcuttur.

Pazarlama, pazarı algılar, ürünü geliştirir ve geliştirdiği ürünü algıladığı pazara sunar. Burada pazarlama ürün geliştirme sürecini tümü ile üstlenmeyip katkıda bulunur. Pazar algılanarak mükemmel bir ürünün geliştirilmesi ve pazara tanıtılması ile birlikte pazardan talep gelmesi ve satışların gerçekleşmesi otomatikçe bağlanmış olur.

Bir firmada ürün geliştirilmesinin yanı sıra marka da yönetiliyorsa pazarlamanın önemi daha da ortaya çıkar. Burada marka yönetiminin önemine değinmek yararlı olacaktır. Bir firma ürün geliştirmeyip sadece fason çalışıyorsa küçük kalmaya mecburdur. Dünyada marka yönetimi sayesinde “marka değeri” adı verilen bir kavram ortaya çıkmıştır. Şu anda Coca-Cola, IBM gibi markalar dünyanın markaları olmuşlardır. Türkiye'nin bu anlamda bir markası yoktur (Kaçar, 2003:51).

Marka gerçekten büyük prim getirmektedir ve bu sebeple kuruluşların öncelikli hedefi marka yaratmak olmalıdır. Bunu başarabilmek için ise çok iyi ürün geliştirmesi ve sonrasında markanın yönetimi gerekmektedir. Firmaların ürünlerini

geliştirebilmeleri ve yönetebilmeleri ise kurumsallaşma düzeylerine göre farklılık gösterebilecektir.

2. İnsan Odaklı Olunması

İnsan odaklı olunmasından özellikle firma içerisinde ki insanların özelliklerinin geliştirilmesi anlaşılmaktadır.

Emek yoğun üretim, önceden çok önemli bir unsur olmasına rağmen ana rakip olarak geliştirilen teknoloji yoğun üretim günümüzde yerini almaya başlamıştır. Bu gelişmelerin paralelinde emek yoğun üretim ile kitlesel para kazanılması sürecide sona ermiştir. Üretimdeki bir diğer unsur beyindir. İnsan beyni iki bölümde incelenebilir. Birincisi rutin iş yapan, ikincisi ise iş geliştirebilen beyin. Birinci işlevin rakibi bilgisayardır ancak bilgisayarlar da gün geçtikçe ikinci işleve karışmaya başlamışlardır (Kaçar, 2003:51).

Makinelerin üretimde hakim olmaya başladığı günümüzde insan kaynakları geliştirilmelidir. Bugün insan odaklı yönetimin amacı yaratıcılığın geliştirilmesi olmalıdır. Yani hedef, daha fazla insan istihdam edilmesi değil yaratıcı insanlarla çalışıp onları daha fazla yaratıcı yapmanın yollarını aramak olmalıdır.

Organizasyonlar teknolojinin gelişmesine paralel olarak gelişmeleri takip etmeli ve istihdam ettikleri insan faktöründen etkin bir şekilde yararlanmanın yollarını bulmalıdır. Kurumsallaşma eğilimde ise özellikle bu konuda esnek davranmak zorundadırlar. Çünkü kurumsallaşma formel ilişkilerle birlikte informal ilişkileri de gerekli kılmaktadır. İşletme çalışanı ile ne kadar uyum sağlayabilirse o kadar verim ve etkinlik kazanacaktır (Kaçar, 2003:51).

F. ÜLKÜ BİRLİĞİ

Yukarıda anlatılan özellikleri yerine getiren işletmeler bünyesinde çalışanların tümünün üretilen ürün veya yapılan iş konusunda birlikteliğini sağlamalıdır. Ülkü birliği bilinçle gerçekleşir. Amaç bütünsel bilinçlenmeyi başarmaktır. KOBİ'lerde, KOBİ sahipleri, yöneticileri ve çalışanlar her biriminden, sektördeki konumundan, amaçlarından haberdar olmalıdır (Kaçar, 2003:52).

G. İŞİN BASİTLEŞTİRİLMESİ

Bir kuruluştaki kurumsallaşma gereğini ortaya çıkaran sebeplerden biri olan büyüme aynı zamanda gerçekleştirilen işlerin gittikçe çatallaşmaya başlamasına sebep olur. Çünkü ne kadar çok müşteri, ürün hammadde ve birim işin içine girerse iş akışı o ölçüde uzar. Bu sebeple odaklanma, firma büyümesi gerçekleştirilirken bir yandan da iş basitleştirilmesine gitmek gerekmektedir. Bunun özünde kastedilen işin basit,yalın ve kestirme yoldan etkili olacak şekilde düzenlenmesidir. Ancak bunu gerçekleştirmek oldukça büyük çaba gerektirir (Kaçar, 2003:54).

Kademesiz veya bütünsel yönetimin uygulanma sebeplerinden biri insan kaynaklarının yapısının çok hızlı değişmesi ve yönetici ihtiyacının giderek azalmasıdır. Eski dönemlerde insanların güdülenmesi yapılan işlerin kontrolü, yeni gelenlerin eğitilmesi gibi ihtiyaçlar günümüze kıyasla çok fazla hissedilmekte ve bu durumda yönetici ihtiyacını gündeme getirmekteydi. Kademesiz yönetime geçilmesinde etken olan diğer sebep ise bütünsel yapı ihtiyacıdır. Burada sadece bir bölüme değil, bütünü ortaya çıkaran yapı ihtiyacı sözkonusudur. Kademesiz veya bütünsel yönetim yapısı, süreç yönetimi veya insan kaynaklarının gelişimiyle iç içe geçen bir konudur. Hedef konu ise işin parçalara bölünmemesi ve insanların denetimlerinin değerleriyle orantılı yapılmasıdır (Kaçar, 2003:54).

H. GERÇEKLERLE YÖNETİM VE ÖNCELİKLERİN YÖNETİLMESİ

Gerçeklerle yönetim, yöneticinin yukarıda belirtilen temel çevrimleri daima göz önünde tutmalarıdır. Örneğin bazı ürünlerin ömürleri biterken, bazı hammaddelerde plastiğin ahşabın önüne geçmesi gibi demode olmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma konusu ile ilgili olarak değinilen bütün maddeler ve burada sayılmayan pek çoklarının oluşturdukları çeşitlilik içinde ne yapılması gerektiği gerçeklerle yönetimin konusudur. Kısacası “bu konuda gerçek veri nedir?” sorusunun sürekli göz önünde bulundurulmasına ve izlenimlerle değil de verilerle hareket edilmesi şarttır. Japonya da veriler olmadan hiçbir şeyin yapılmaması anlayışı sözkonusudur (Kaçar, 2003:45-55).

I. SERMAYE YAPISI

Dünyada konsolidasyona doğru bir gidiş mevcuttur. Dünya genelinde her sektörde pazara hakim iki üç tane büyük firma ve bu firmaların da farklı markaları vardır. Örneğin bir firmanın 126 tane markası olabilmektedir. Amerika'da yüzyılın başında 300 kadar otomobil üreticisi varken günümüzde bu sayı üçe inmiştir. Konsolidasyon sinerjiyi meydana getirmekte ve ürün geliştirme, reklam gibi konularda avantaj sağlamaktadır (Kaçar, 2003:55).

Burada dünya geneline yayılamamış bir işletmenin önüne iki yol çıkmaktadır; ya başka firmaların uydusu haline gelecektir, ya da kendi başına dünyaya açılacaktır. Uydu durumuna gelmek teknoloji, tasarım ve marka bazında gerçekleşir. Dünyaya açılırken düşünülmesi gereken firma markasının dünya markası haline getirilip getirilemeyeceğidir.

Otomotiv sektörü örnek olarak verilirse, bu sektörde esas unsurlar tasarım, üretim teknolojisi, montaj ve yan sanayidir. Bir markayı marka yapan tasarımın kendisidir. Önceden de belirtildiği gibi esas primi yapan da markadır. Montaj ve yan sanayiye sahip olmak her şey demek değildir. Örneğin Türkiye'deki Toyota firmasında ürün geliştirilememekte geliştirilse dahi ürüne Toyota markası konulmamaktadır (Kaçar, 2003:55).

III. KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI

Kurumsallaşma, işletmeler için hem bir başlangıç hem de bir sonudur. Her işletme varlığını güvencede bulundurabilmek ve bu süreci sürekli hale getirebilmek için kurumsallaşmalıdır. İlk bölümde de belirtildiği gibi KOBİ'ler Türkiye'de ve dünyada işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz hale gelmektedir (Bayer; 2003:37). Fakat KOBİ'lerde ki yönetim, pazarlama, finansman gibi sorunlar nedeniyle kurumsallaşma da bu etkenlere bağlı olarak sorun haline gelmektedir. KOBİ sahibi, işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini düşünmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorun haline getirebilmektedir.

A. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile ilgili değil işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortama kâr üzerinden getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen,2004:26).

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve uygulanılmaya çalışılır. Bu anlamda stratejik yönetim sürecini işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik uzun döneme odaklanmış belirgin bir yönetim faaliyeti olduğu açıktır. Etkin bir stratejik yönetim sağlayabilmesi için işletmelerin strateji, stratejik planlama, politika ve taktiklerini, ayrıca stratejik yönetim sürecini oluşturan misyon, vizyon ve amaçların da belirlenmesi gerekir.

Bir işletmenin vizyonu, en basit anlamıyla, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir (İldeniz,1991:227). Sanayi alanında ilk 500 firma arasında yer almayan bir işletmenin, gelecek 5 yıl içinde, ilk 10 arasında olmak istemesi veya bölgesel bir şirketin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmenin vizyonu olarak ifade edilebilir.

İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisini, önemli gördükleri bir amaç için yapmaya hazırdırlar. Bunun için çok çalışmaya, büyük bir performans harcamaya isteklidirler. Çalışanlar işlerinde bir anlam ararlar, içlerinden gelen bir duygu ile “ben bunu neden yapıyorum, bunun anlamı nedir?” sorularının cevaplarını bulmaya çalışırlar. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı sürece bu soruların cevapları bulunmuş olacaktır.

Misyon, ne olduğumuz ve gelecekte ne olmayı arzuladığımız sorularına cevap arar. Diğer bir ifadeyle örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye

yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler (Dinçer, 1997;21). Misyon vizyona ulaşmada önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülmüş bir hayal, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır.

Amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal nitelikte de olabilir. Misyon, örgüt içerisinde hangi kademedede olursa olsun, bütün çalışanlar tarafından paylaşılır; amaçlar ise her kademedede farklılaşır. Amaçlar ve hedefler misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidir.

Strateji, amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gereken rol olarak belirtilebilir. Bu açıklamalar ışığında amaç, strateji, misyon ve vizyon birbiriyle ilişkili kavramlar olarak belirtilebilir.

Günümüzde pek çok işletme, işletme sahiplerinin daha fazla kazanç elde etmek isteyen arzuları karşısında vizyon geliştirememektedirler. Ancak çalışanların bir gözü ise uzun dönemde olmalıdır. Onlar nereye ve ne için gittiklerini bilmelidirler. Bu yüzden örgütün bir vizyonu olmalı ve bu vizyon çalışanlara da aktarılmalıdır. Ancak böylelikle örgüt içinde, işbirliği ve dayanışma ruhu geliştirilebilir. Bu durumda işletmenin temelleri sağlamlaştırılacaktır. Kurumsallaşmak için işletmenin stratejik yönetim yapısını oluşturmak gerekir.

B. KURUMSAL ÇEVRE

Çevrenin sürekli değişiyor olması, dinamik ve karmaşık faktörlerin varlığı belirsizliği sürekli artırmaktadır. Bu durumda bir işletmenin rakiplerine göre başarısı; içinde bulunduğu çevredeki olayları ölçme ve tahmin etmedeki göreceli üstünlüğüne bağlı olmaktadır. Açık bir sistem olarak faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerde çevreyle karşılıklı etkileşim kaçınılmazdır. İşletme ile çevresi arasındaki ilişkiler karşılıklı olup, hem çevrenin işletmeyi, hem de işletmenin çevreyi değişik boyutlarda etkilemesi mümkündür.

İşletmelerin; sürekli değişikliklere uyma zorunluluğu çevreyle bütünleşmesini ve eşbiçimli olmasını gerektirmektedir. Özellikle çevrenin belirsizliğinin giderek artması yaratıcı liderliğe dayalı karar mekanizmasını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla yönetim kararlarını alırken bağımsız hareket etmek yerine çevreyle birlikte hareket etmek durumundadır. Yöneticilerin yanı sıra; satıcılar, tüketiciler hatta rakipler karar sürecinin bir parçası konumuna gelmişlerdir ve işletmeler üzerinde baskı kurmaya başlamışlardır.

İşletmeler, bu baskılara farklı şekillerde tepki vermektedirler (Bayer, 2003:43):

Kurumsal baskı ve isteklere tamamen uyma: çevreden gelen kurumsal istekleri ve baskıları tamamen kabul etme yaklaşımıdır. İşletmeler bu baskılara; gelenekler, taklit ve itaat etme yoluyla uyum gösterirler.

Kurumsal baskı ve isteklere kısmen uyma: işletmeler sürekli değişen ve gelişen kurumsal çevre istek ve baskılarıyla karşı karşıyadır. Bu durumda işletmeler, bu istekleri dengeleme, yumuşatma ortamı arar ve işletmenin isteklerini kabul ettirmek için sahip olduğu bütün gücünü kullanmasını ifade eden çatışma-tartışma durumu ortaya çıkar.

Kurumsal baskı ve isteklere uymama: işletmeyi çevresel baskılardan kurtarmak için uygulanan bir stratejidir. İşletmeler, kurumsal baskılara karşı sakınma, koruma ve kaçma şeklinde geliştirdiği stratejileri ifade etmektedir.

Kurumsal baskı ve istekleri değiştirme: işletmelerin, çevrenin baskı ve isteklerini aktif olarak değiştirme eğiliminde olmalarını ifade etmektedir. Bu durumda değiştirme, etkileme ve kontrol stratejilerini geliştirmektedirler.

İşletmeler, yasallıklarını korumak, toplumun güvenini ve beğenisini kazanmak ve verimliliklerini en üst düzeye çıkarabilmek için kurumsal çevreden gelen baskı ve beklentilere uymak zorundadır. İşletmeler kurumsallaşabilmek ve varlıklarını güvencede bulundurabilmek için çevreden gelen baskı ve isteklere uymak zorundadır. Çevresinden gelen baskı ve isteklere cevap veremeyen, çevresel değişiklikleri önemsemeyen işletmelerin kurumsallaşma beklentilerini gerçekleştirme oranları düşük olacaktır.

C. MERKEZİ YÖNETİM

Yetki devrine yanaşmayan işletme sahiplerinin karar verme yetkileri bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim tarzının varlığından söz edilebilir. Merkezi bir yönetim tarzının uygulanması işletmelerin kurumsallaşmasını zorlaştıracaktır.

Kurumsallaşma beklentisi içinde olan işletmeler, katılımcı yönetim tarzını uygulamalıdır. Katılımcı yönetim tarzı, işletmelerde demokrasiyi ve verimliliği hat safhaya çıkartan en rasyonel yönetim yaklaşımıdır. Katılımcı yönetim yaklaşımıyla çalışanların yaratıcılıklarını en olumlu şekilde kullanabilmeleri amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanları motive edici en önemli etken yönetime katılmadır.

Bir ekip çalışması olan yönetim faaliyetinin başarısında belirli görevlerin yukarıdan aşağı doğru akışı önem kazanmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler; kademe kademe alt birimlere aktarılarak, her kademedeki bu işlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin temel noktalarındandır. Bu faaliyetlerin ise gerçekleştirilmesi yetki devri ile söz konusu olmaktadır. Kendi sorumluluğu altındaki işleri hiçbir yönetici tek başına gerçekleştirme gücüne sahip değildir. Bir işletmenin ya da organizasyonun düzenli olarak yürüyebilmesi görevlerin ya da faaliyetlerin başkalarına devredilmesine bağlıdır. Bu nedenle özellikle de kurumsallaşma beklentisi olan yöneticiler faaliyetlerini ya da görevlerinin bir kısmını çalışanlarına devretmek zorundadırlar (Koparal, 2003:137)

D. BÜYÜME VE GELİŞME PLANLARI

İşletme yöneticileri; kısa vadeli veya günlük faaliyetlerle ilgili kararları alırken; o gün satışa sunulan mamuller, mevcut müşteriler ve fiyat seviyesi, üretim kapasitesi ve teknolojisi, rakipler, mevcut kanun ve düzenlemeler gibi faaliyet yaptığı döneme ait değişkenleri göz önüne alırlar.

İşletmenin bütününe yönelik ve daha uzun vadeli faaliyetlerde durum oldukça farklıdır. Her şeyden önce gelecek belirsizdir ve hiç kimse geleceği tam olarak bilemez. Bu günün bilinen değişkenlerinin yarın nasıl bir değişikliğe uğrayacağını tespit etmek için sistematik tahmine ve analize dayalı kararlar almak gerekir. Ayrıca uzun vadeli planlamalar yapılırken, alternatifler çoğalacak ve

işletmenin kıt kaynaklarının en etkili ve verimli şekilde değerlendirilmesinin de hata yapma ihtimali yükselecektir. Ancak bu belirsizliklere ve zorluklara rağmen gelecek düşünülmeden işletmenin etkili ve verimli bir şekilde yönetilme ihtimali zayıftır. Özellikle günümüzde sürekli değişen bir çevre içinde yaşayan işletmeler için; bu değişikliklerin önceden tespiti ve uyum sağlayabilmek için hazırlıklı olunması bir zorunluluktur.

Gelecekte var olabilmek; değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerinden daha önce ve daha iyi anlamaktır. Hiçbir şirket yarının fırsatları ve güçlükleri hakkında iyi planlanmış bir bakış açısı geliştirmeden, yoluna devam edemez. Bu çerçevede, gelecekte varolabilmenin ilk adımı, sektörün geleceğini önceden görebilmeye çalışmaktır. Geleceği önceden görebilen işletme; kendine bir yön belirler, sektördeki değişimi denetler. İşletme, geleceğe yönelik kendi temel stratejilerini her an gözden geçirmeli ve değişime paralel olarak yeniden yapılandırma ve düzenlemelere gitmelidir.

E. AİLE ŞİRKETİ ANLAYIŞI

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketler olarak ifade edilmektedir (Bayer,2003:51).

Aile şirketlerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Bu işletmelerin üst düzey yöneticileri, işletme sahibi ve aile fertleri karşısında ast konumundadırlar. Bu yüzden hiç kimse iş sahibinin fikriyle tartışacak konumda bulunmamaktadır. Sadakat ve kıdem organizasyon kademelerinde yükselebilecekleri özelliklerdendir.

Aile şirketi zihniyetinin olması şirketin ömrünün genel olarak kurucusu yada yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleriyle sınırlı olmasını beraberinde getirmektedir.

Aile şirketlerinde patronların kontrol ihtiyacı ve yüksek özgüven, kurumsallaşmış bir işletme için gerekli olan yetki devrini olanaksız kılacaktır. Girişimcinin bir yandan çabuk karar alabilme diğer yandan riski asgariye indirme endişesi kurumsallaşma sürecinde en çok karşılaşılan sorundur. Kurumsallaşmada

kararlar önceden saptanmış planlar, bütçeler ve işletmenin temel hedefleri doğrultusunda alınır. Dolayısıyla kararlar gecikebilir. Bu durumda işletme sahibi kararları geciktirdiği düşüncesi ile müdahale edebilir. Bu durum işletme içerisinde motivasyonun düşmesine ve çalışanların güveninin azalmasına neden olabilecektir.

KOBİ'lerin büyük bir kesimini işgal eden aile işletmelerinin kurumsallaşma eğilimine sahip olması için işletme sahiplerinin kurumsallaşma gereklerine uyum sağlaması gerekmektedir.

IV. KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA NEDENLERİ

KOBİ'lerin kurumsallaşma ihtiyacı işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşaması “kritik büyüme aşaması” olarak ifade edilebilir (Bayer,2003:55). İşletmenin finansman ihtiyacının çok arttığı büyüme evresinde; yönetim, pazarlama, üretim ve finansman işlevlerinde nitel değişim ve yapılaşma ihtiyacı ortaya çıkar. Kurumsallaşma; işletmenin kamuoyunda sağladığı saygınlık, şirket yaşam eğrisinin nesiller boyu sürmesi gibi, kavramsal nesillerle açıklanmasına rağmen; işletmelerde büyüme, güçlenme ve yayılma sağlayan bir kavramdır. Kurumsallaşma, işletme yönetimlerinde eski ve yeni kuşak çatışmalarını önleyen ve bu şekilde işletmenin bünyesini zaafa düşürmekten koruyan bir kavramdır. Geleceği etkileyecek birimlerin ve değerlerin işletme sahipleri tarafında yeni kuşak yöneticilere iyi anlatabildiği ve bu değerlerin çağın değişimlerine ters düşmediği ortamda kurumsallaşma hızlanır, işletme için bir yaşam tarzı haline gelir.

KOBİ'lerin kurumsallaşma ihtiyacı, küreselleşme, sürekli değişim, rekabet şartları, teknoloji gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Özellikle de belirgin bir büyüme yaşamış KOBİ'ler için kurumsallaşma kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu açıdan KOBİ'leri kurumsallaşmaya iten nedenleri globalleşme, bilgi teknolojileri, değişim ve kurumsal çevrenin baskıları olmak üzere dört grupta inceleyebiliriz (Bayer,2003:55).

A. KÜRESEL FİRMA OLMA ZORUNLULUĞU

Globalleşme, ulusal pazarların geleneksel sınırlarının işlevselliğini yitirmesine yol açan bir süreci ifade etmektedir. Bu kavram aynı zamanda piyasaların dünya çapında bütünleşmesini sağlayarak, hem dolaşımdaki mal ve hizmet miktarını artırmakta hem de tüketicilerin mal alış verişlerinde kendilerini yakın çevre ile sınırlandırmaları olgusunu ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, piyasada tüketime sunulan mal ve hizmetleri hem çeşit hem de miktar olarak artırmakta; tüketicilere küresel çapta, oldukça geniş bir ürün yelpazesi sunumu sağlamaktadır (Bayer,2003:55).

KOBİ'ler globalleşen dünyada varlıklarını devam ettirebilmek için global davranmak zorundadırlar. Globalleşme süratle tüketim kültürünü ve çevre şartlarını tek düze hale getirmektedir. İletişim teknolojileri vasıtasıyla her an bütün dünyaya ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ve rekabette geri kalmamaları için çevreleriyle uyumlu ve eş biçimli olmaları gerekmektedir. Bu durumu ise kurumsallaşarak gerçekleştirebilirler.

B. DEĞİŞİMİN REKABETTE BELİRLEYİCİ ROLÜ

Globalleşmeyle birlikte uluslar arası ticarette sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet, KOBİ'leri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Rekabet organizasyonel değişimi gerekli kılan en önemli faktördür. Yapısı ve işleyiş şekliyle işletmeler gerekli teknolojiyi getiremez ve yeniden yapılanmayı başaramazlarsa, çalışanlarıyla bütünleşemezlerse, rekabet dünyasının gerektirdiği ucuz ve kaliteli üretimi yapamazlarsa her gün değişen piyasanın gelişmelerine esneklik gösteremezlerse ayakta kalamayacaklardır. Yeni ortamda kazanacak yeni kuruluşları oluşturmak, büyük bir değişimden geçmeyi gerektirmektedir (Bayer,2003:55).

KOBİ'lerde değişimi gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığı sağlamak önemlidir. Bunu yapacak olan yine çalışanların desteğiyle üst yönetim olacaktır. Örgüt yapısını iletişime açık hale getirmek, yaşanan performans düşüklüğü için çalışanları motive etmek gerekecektir. Bu da hedef davranışların ve alışkanlıkların değiştirilmesidir. Bunun için kurumsal strateji, kültür, vizyon ve zaman gereklidir.

Kurumsal değişim; örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Kurumsal değişim

çoğunlukla dışsal olaylarla başlamasına rağmen; değişim dürtüleri içsel olaylarla yeniden yönlendirilmektedir (Bayer,2003:56).

İşletmeleri ayakta tutan onların iç ve dış çevrelerindeki değişimlere duyarlı bir yapıyı gerçekleştirmeleridir. Bu aşamada kurumsallaşma kavramı kendini kabul ettirmektedir. İşletmelerin uzun bir yaşam çizgisine sahip olabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri ve kamu oyunda gelecek için güven veren konuma gelebilmeleri, onların kurumsallaşma düzeyleriyle orantılı olarak değişmektedir.

C. TEKNOLOJİNİN DEĞİŞMESİ VE BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ

Teknoloji, mal ve hizmet üretiminde kullanılan üretim bilgisiyle, bu bilginin tüketilmesiyle kullanılması becerisi olarak tanımlanmaktadır. Teknolojiyi ortaya çıkaran, onu geliştiren ve onu kullanan insandır. İnsanın kültürel ve sosyal gelişme düzeyine göre, kullanılan teknoloji düzeyi de değişmektedir. Yeni teknolojik buluşlar sayesinde, insan hayatı kolaylaşırken, toplumsal yapı da önemli ölçüde değişmektedir (Bayer,2003:55).

Teknoloji, diğer bir ifadeyle bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanması olarak tanımlanabilir. Bir işe uygulanan bilgi ve bilgiye dayalı yöntem, o işin daha kısa zamanda yapılmasına olanak sağlıyorsa, bir teknolojik gelişmeden bahsedilebilir.

Teknolojinin işletmelerde kritik öge haline gelmesinin temel nedeni, sürekli değişiyor olmasındandır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlayabilmesi işletmelerin sürekliliği açısından önem taşımaktadır. İşletmeler teknolojiyi yakından takip etmek ve üretim süreçlerini değişen duruma göre düzenlemeleri gerekmektedir (Dinçer, 1996:94). Özellikle de bilgi teknolojilerine ayak uydurabilmesi, işletmenin tedarikçileri ve müşterileri ile ilişkilerini kuvvetlendirecek ve işletmeye dış çevrede avantaj sağlayacaktır.

D. ÇEVRESEL BASKILAR VE BEKLENTİLER

Örgütler, teknik başarısı az bile olsa, düzenleyici kurumlardan gelen baskılara uymak, genel toplumsal beklentileri karşılamak ve önder örgütlerin uygulamalarını izlemek zorundadır. Kurumsallaşabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürme şansını da koruyabileceklerdir (Bayer,2003:55).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler hem toplumun bir parçası olarak hem de kendi başlarına bağımsız olarak hareket etme imkanına sahiptirler ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına da uyum sağlayabilirler. Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerin çevrelerinden etkilendikleri gibi, çevrelerini de etkiledikleri görülmektedir.

Açık bir sistem olan işletmeler, toplumsal, teknolojik, hukuki ve ekonomik çevreden etkilenirler ya da bu çevreyi etkilerler. İşletmeler varlıklarını sürekli kılabilmek için sürekli çevreyle iletişim halinde ve uyum içinde olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk işletmelerin kurumsallaşma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler çevresel beklentilere ve yönlendirmelere cevap verirken kurumsallaşma süreçleri de hızlandırmaktadırlar. Kurumsallaşma işletmenin, toplumun kendisine yüklediği görevleri yapabilmesi ve tüm beklentilere cevap verebilmesi ile sağlanmaktadır (Bayer,2003:55).

V. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK KOBİ'LER VE GENEL ÖZELLİKLERİ

Kurumsal bir işletme ayrımı yaparken günlük yaşamda %100 kurumsal işletme yada %0 kurumsal bir işletmenin varlığından söz etmek de o kadar güçtür. Diğer bir ifade ile bir sermayedarın, hukuk kurallarını dikkate almadan firma kurması, işletmedeki tüm işlerin kurallara göre icrası, çalışanların istihdamı, yerleştirilmesi, iş tanımlarının yapılması ve bütün hedeflerin sürekli yakalanması son derece güç olacaktır. Bu nedenle, kuramsal olarak işletmeleri “kurumsal” ve kurumsal olmayan” şeklinde sınıflamak mümkünse de, uygulamada kurumsallaşma düzeyinin “yüksekliğinden” veya “düşüklüğünden” söz edilebilir (Kaçar, 2003:56).

Bu nedenle kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen KOBİ'ler, belirli konularda titiz çalışmalar yapmalı ve işletmedeki mevcut değer, norm ve yapının yeni değer, norm ve yapı ile bütünleştirmeleri gerekir (Kaçar, 2003:56).

A. YÖNETİM

KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde dört kritik öğeden söz edilebilir. Bunlar, yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme

sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesidir. Sayılan bu unsurların gerçekleşebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir.

Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikli olarak, etkin işleyen bir iletişim kurulmalıdır. Ayrıca işletmenin sürekliliği için gerekli sistemlerin kurulması ve bu sistemlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanarak kararlar alma ve alınan kararların uygulama süreçlerinin toplamı olarak ele alınan yönetim, işletmenin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük bir öneme sahiptir. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesinde planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarı ile uygulanması kurumsallaşma düzeyinin yükselmesinde önem arz etmektedir (Kaçar, 2003:58).

Yönetim fonksiyonlarının ilki olan planlama, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında düşünmek olarak ifade edilebilir (Koparal,2003:87). KOBİ'lerin kurumsallaşmasında önemli bir yeri olan planlama, işletmenin kısa ve orta vadeli amaçlarına ek olarak uzun vadeli amaçlarını belirlemesinde yardımcı olmaktadır. Bu şekilde KOBİ'ler güçlü ve zayıf yanları ile çevrenin oluşturacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar (Mucuk, 2001:145).

Geleceğin planlanmaması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisidir. Günü kurtarmak mantığı ile hareket eden işletmeler, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları ve koşulları değerlendirememeleri, örgüt yapılarını düzenleme imkanına sahip olmamalarına neden olur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken amaç, hedef, misyon ve vizyon belirlenir belirlenen amaç, hedef, misyon ve vizyon işletmenin menfaatleri doğrultusunda birbiri ile uyumlaştırılır (Kaçar, 2003:60).

Yönetimin diğer bir fonksiyonu örgütleme, işletme yapısının oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasını ifade etmektedir (Mucuk, 2001:139).

KOBİ'lerde örgütleme fonksiyonu yerine getirilirken, iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri gibi konulara ağırlık verilmelidir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde yapılacak işler ile yetki ve sorumluluklar, bu işleri yapacak kişilerin taşımaları gereken temel özellikler belirlenir. KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyleri arttıkça KOBİ sahiplerinin merkeziyetçi yönetim tarzı yani tüm yetkileri ellerinde bulundurma girişimleri yerini yetki devrine bırakır. Aynı şekilde iş akışının üretim ve satışı kolaylaştırması esas alınır ve verimlilik üzerinde durulur.

Yönetimin bir diğer fonksiyonu yürütme, grup halinde örgütü oluşturan insanları amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme, yönlendirme ve harekete geçirmedir (Mucuk,2001:139). KOBİ'lerde işe alma, yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait işlevlerdeki sorunlar nedeniyle kurumsallaşma düzeyleri düşmektedir. KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek için, insan kaynakları yönetimi dikkate alınmalıdır.

KOBİ'lerde koordinasyonun sağlanması kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden yoğun ve çok yönlü bir iletişimin olması yararlı olacaktır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde informal ilişkiler kuvvetlidir. İşgörenlerin motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları yüksektir (Kaçar, 2001:71).

Denetim, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için öngörülen planların performansının ölçülmesini içeren bir süreçtir (Koparal,2003:159). Dolayısı ile bu fonksiyon, amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar. KOBİ'lerde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajları işletmenin bünyesinde barındırması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik kolaylıkla sağlanabilir. Ayrıca, bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine ilişkin denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması da önemlidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler, performans değerlendirme sistemi mevcuttur.

Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu ile, amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu ile belirlenmektedir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum

sözkonusu ise bu durum işletmeler açısından bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği kurumsallaşma düzeylerini göstermektedir (Kaçar,2003:72).

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde faaliyetlerin birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayacak nitelikte olması gerekmektedir. Söz konusu durumun nedeni olarak tepe yönetimin örgüt yapısını düzenlerken örgütsel amaçların göz önüne alarak departman amaçlarını belirlenmesi ve stratejik planlarla uyumlu hale getirilmesi gösterilebilir. Kurumsal bir örgüt yapısının kurulmasında örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaya odaklanan bir örgüt yapısının oluşturulması da önemlidir. Planları dikkate alarak kağıt üzerinde uygun bir örgüt yapısını belirleyen işletmeler yürütme fonksiyonu ile dinamik bir görünüm kazanarak faaliyetlerini yürürlüğe geçirirler. Son olarak bu sistemlerin amaçlar doğrultusunda icra edilip edilmediği önceden saptanmış standartlarla fiili durumun karşılaştırılması suretiyle kontrol edilir ve eğer sapmalar varsa iyileştirici ve düzenleyici önlemler alınır (Kaçar, 2003:74).

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütsel kültür, organizasyonu oluşturan bireylerce paylaşılan ve organizasyonun değerlerine yönelik olarak algılanan bir olay şeklinde ifade edilmektedir (Koparal,2003:193).

Örgütsel kültür toplumsal kültürün alt kültürüdür. Her işletme içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerini doğrudan alarak, değiştirerek ve bunlara eklemeler yaparak uyum sağlar.

Örgüt kültürünün gözle görülebilen boyutu semboller, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların işletme çalışanları tarafından algılanması ve kullanması mümkündür. Organizasyondaki çalışanların bunları kolayca benimser ve uygular. Örgüt kültürünün organizasyonda çalışanların tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise, gözle görülemeyen unsurlar sağlar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşımı, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi güç ve uzun bir süreç gerektirir (Koparal, 2003:193).

KOBİ'lerde sözkonusu olan merkeziyetçi yönetim, firma kurumsallaştıkça yerini profesyonellerin ve işletme sahiplerinin birlikte yer aldığı ve kararların

yönetim kurulunca verildiği bir yönetim biçimine bırakır. Dolayısıyla KOBİ'lerde kültür, yönetim ve işletme değerlerinin bir karışımı şeklindedir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan KOBİ'lerde, örgüt kültürü çalışanlarca benimsenmiştir. Ayrıca KOBİ sahipleri yönetim etkinliğinin sağlanmasında kültürel değerlerin önemli olduğuna inanarak işletme ile ilgili kararlarında örgütsel kültür öğelerini göz önünde bulundurmaktadır.

C. TAKIM RUHU

Teknolojinin gelişimine paralel olarak örgütsel yapıdaki değişimler esnek işgücüne olan gereksinimi artırmış, işgücündeki değişimlere paralel olarak da takım ruhu anlayışı gelişmeye başlamıştır (Bayer, 2002:162).

Takım ruhu, takımı oluşturan tüm bireylerin takımın amacı yönünde bütünleşmeleri ve birlikte hareket etmeleri sonucunda takımda ben imajı yerine biz imajının oluşması olarak tanımlanabilir. Takım ruhu sevgi, saygı, anlayış, yardımlaşma ve aitlik gibi duygularını güçlendirmektedir. Takım üyelerin birbirini tamamladığı ve bir bütünlük oluşturduğu sağlıklı bir etkileşim ve iletişim her zaman mevcut olacağından alt gruplaşmalar da oluşmayacak ve sağlıklı bir etkileşim ve iletişim, takım birlikteliğini de beraberinde getirecektir. Böyle bir takımda; yöneticiler, profesyoneller, liderler ve takımı oluşturan diğer kişiler birlikte çalışmalıdır. Birlikte çalışma ve bütünlüğün oluşması başarıya yol açacağından, başarının altında yatan sır, takım çalışması ruhunun oluşmasına bağlanabilir. Takımda; ortak amacın yanı sıra uygun koşullar sağlanmalı, bütüncül yaklaşım, organizasyon, uyum ve oryantasyon olmalıdır. Özellikle adaletin sağlanması ve adil davranma bu özellikleri desteklemelidir. Bu nedenle eşit yaklaşım takım liderlerinin özelliği olmalıdır. Takımı oluşturan birtakım değerlerin yanı sıra takımın misyonunun ve vizyonunun açık ve net bir şekilde belli olması, amaca uygun, bilgili ve tecrübeli bireylerin takımı oluşturması takım kültürünü meydana getirecektir. Örgütlerde takım ruhu oluşturma kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir.

Bilgi çağında işletmeler, iş gücünün bilgisi, becerisi ve yeteneğinden yararlanmak zorundadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan KOBİ'lerde hiyerarşik

yapılanma, otokratik yönetim sergileme yerine takım çalışması daha çok tercih edilmektedir.

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısı ve farklılığı için gerekli olan takım ruhu, KOBİ'lerin kurumsallaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'lerde çalışanların ve yönetimin yakın ilişkiler içerisinde olması takım ruhu oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlarla bilgi alışverişi sağlanması kararların etkili ve verimli olmasını sağlayacaktır (Uslu, 2002:175).

Takım üyelerinin her birinin sahip olduğu özellikler farklıdır. Bu nedenle herhangi bir problemle karşılaşıldığında o problemle ilgili daha fazla bilgi ve veri sağlanabilecektir. Böylece takım tarafından problemin çözümüne ilişkin geliştirilebilecek alternatiflerin sayısında da bir artış olacaktır.

Takımların kurulmasında amaç, işi bilenlerin bir araya getirilmesi ve daha yüksek verimliliğin sağlanmasıdır. Kendi kendini yöneten takımlar, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan, daha yalın ve esnek organizasyonların yapı taşı olarak ifade edilmektedir (Bayer, 2003:163).

D. ÇEVRE

İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini ve kaynaklarını değerlendirmesi kapalı bir süreç içerisinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat işletmeler tarafından etkilenen geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde meydana gelir ve işletmeler bu çevreye ancak içsel kaynaklarını kullanarak uyum sağlayabilir. Dolayısı ile işletmeler faaliyetlerini kendileri ile ilgili ancak kendilerinin dışındaki politik, sosyal, kültürel, ekonomik ve benzer unsurlardan oluşan dış çevre ile kendi bünyelerinde yer alan ve işlerin yapılma şeklini veya sonuçlarını bizzat kendilerinin etkileyebilecekleri iç çevre unsurları arasında yürütürler.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerin çevre ile kurdukları ilişkiler üç ana noktada toplanabilir (Kaçar, 2003:75):

Bu ilişkilerden ilki iç dinamiklerle ilgili olmaktadır. Burada sadece işletme amaçları ve başarıları ön plandadır ve dolayısıyla dış çevre veri kabul edilir , işletme ile etkileşimde bulunmadığı varsayılır.

İkinci uyum şekli ise çevreye uyum şeklindedir. Temel varsayımı uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olmasına ilişkindir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar.

Üçüncü uyum şekli ise karşılıklı etkileşimdir. Bu noktada işletmeler ile çevreleri arasındaki ilişki çift yönlüdür. Dış çevre işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadırlar.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'ler ile çevre arasında karşılıklı etkileşimin varlığından söz edilebilir. Burada önemli olan husus teknolojik, ekonomik, siyasal ve doğal koşullardaki hızlı değişikliklerin, işletmelerin uyum sorunlarını artırdığıdır. Buna rağmen kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'ler yaptıkları iç ve dış çevre analizleri sayesinde değişimi yönetebilirler. Fakat değişimin yönetilmesinde örgüt yapısı ile birlikte örgüt kültürünün ve çalışanların değişimleri de gerekebilir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'ler etkin bir yönetime sahip olduklarından değişime planlı bir şekilde uyum sağlamanın yanında, ürettikleri mal ve hizmetlerle ya da topluma verdikleri imajla değişimi etkileme gücüne sahiptirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVAS İLİNDE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Sivas'ta küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsal bir yapının var olup olmadığını tespit etmektir. Sivas ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler seçilerek, bu işletmelerde kurumsallaşmanın var olup olmadığı, eğer varsa bunun işletmenin verimliliği, etkinliği ve devamlılığı üzerinde ne kadar etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anket soruları 2 gruptan oluşmaktadır. Birinci gruptaki sorular bağımsız değişkenler olup yöneticilerin özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci gruptaki sorular ise bağımlı değişkenlerden olup Sivas'ta mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsal bir yapısının olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Sivas Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ niteliğindeki mobilya sektöründe faaliyette bulunan işletmeleri kapsamaktadır. Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 10 mobilya işletmesiyle yüzyüze görüşme ve anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına mobilya sektörünün alınmasının iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, mobilya sektörü ülkemiz açısından son yıllarda en çok gelişme gösteren sektördür. İkinci neden ise; Sivas ilinde mobilya sektörü hızlı bir şekilde gelişmekte ve il ekonomisine katkısı büyük oranlarda olan bir sektördür. Bu iki nedenden dolayı araştırma kapsamımıza mobilya sektörü alınmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticileriyle yüzyüze görüşülmüştür. Anket sorularını birebir yöneticiler cevaplandırmıştır. Sivas Sanayi ve Ticaret

Odasına kayıtlı mobilya sektöründeki toplam 15 işletme içerisinde 10 tanesine ulaşılabilmektedir. Bu oran % 67'ye tekabül etmektedir ki bu istatistiksel olarak kabul edilebilir bir orandır.

Ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Sorulan 15 bağımlı değişkenden oluşan sorulara yöneticilerden, “ kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” şıklarından kendi görüşlerini en iyi yansıtan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. Sorulan 6 bağımsız değişkenden oluşan demografik sorularda, yöneticilerden kendilerine uyan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Anket cevaplarının değerlendirilmesinde SPSS istatistik programından yararlanılmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE DENENCESİ

A. VARSAYIMLAR

- Deneklerin anket sorularına doğru yanıt verecekleri varsayılmıştır.
- Sivas Sanayi Mobilya Sektörünün en gelişmiş sektör olduğu varsayılmıştır.

B. DENENCE

- Sivas Sanayi Mobilya Sektöründe kurumsallaşma yoktur.

V. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, iş deneyimleri, işletmelerinin faaliyet süreleri, işletmedeki görevleri gibi bağımsız değişkenlerin KOBİ'lerin kurumsallaşmasını etkilediği varsayılmıştır.

Tablo 4.1: Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	7	70.0	70.0	70.0
Bayan	3	30.0	30.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin cinsiyetlere göre dağılımına bakıldığında % 70'ini erkekler, %30'unu bayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.2: Ankete Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
24'den az	1	10.0	10.0	10.0
24-40	6	60.0	60.0	70.0
41-60	3	30.0	30.0	100.0
61 ve üzeri	0	0	0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin yaş durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında 24'den az olanların oranı %10, 24-40 yaş arası olanların oranı %60, 41-60 yaş arası olanların oranı %30 olduğu görülmektedir. Anketimize katılan yöneticiler içerisinde 61 ve üzerindeki yaşa sahip yönetici bulunmamaktadır. Katılımcıların yaş durumlarına göre dağılımına baktığımızda 24-40 yaş arasında bir yığılma görülmektedir.

Tablo 4.3: Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	1	10.0	10.0	10.0
Lise	5	50.0	50.0	60.0
Önlisans	3	30.0	30.0	90.0
Lisans	1	10.0	10.0	100.0
Lisansüstü	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımına bakıldığında, ilköğretim mezunu olanların oranı %10, lise mezunlarının oranı %50, önlisans mezunlarının oranı %30, lisans mezunlarının oranı %10'dur. Sonuçlar yüksekokul ve fakülte düzeyinde eğitim alan yöneticilerin oranının %40 olduğunu göstermektedir. Bu oranın lise düzeyinde eğitim alan yöneticilerin oranından daha az olması KOBİ'lerin kalifiye yönetici bulma sorunları olarak görülebilir.

Tablo 4.4: Ankete Katılan Yöneticilerin Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	0	00.0	00.0	00.0
1-5 yıl	3	30.0	30.0	30.0
6-10 yıl	3	20.0	20.0	50.0
11 yıl ve üzeri	5	50.0	50.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin deneyim sürelerine göre dağılımına bakıldığında, ortalama olarak 1-5 yıl arasında deneyime sahip olanların oranı %30, 6-10 yıl arasında deneyime sahip olanların oranı %20, 11 yıl ve üzeri deneyime sahip

olanların oranı %50 olarak görünmektedir. Ankete katılan yöneticilerin arasında 1 yıldan az deneyime sahip yönetici bulunmamaktadır ayrıca 11 yıl ve üzerinde deneyime sahip yöneticilerin oranının diğer oranlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	0	00.0	00.0	00.0
1-5 yıl	2	20.0	20.0	20.0
6-10 yıl	4	40.0	40.0	60.0
11 yıl ve üzeri	4	40.0	40.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında 1-5 yıl arasında olanların oranı %20, 6-10 yıl arasında olanların oranı %40, 11 yıl ve üzerinde olanların oranı %40 olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımına bakıldığında 1 yıldan az faaliyet süresine sahip işletmenin bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca işletmelerin faaliyet süresi 6 yıldan fazla olanlarının oranının %80 olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4.6: Ankete Katılan Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme Sahibi	6	60.0	60.0	60.0
Yönetici	4	40.0	40.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında işletme sahibi olanların oranı %60, yönetici olanların oranının %40 olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun sahipleri tarafından yönetildiğini bu

oranlara bakarak söyleyebiliriz. Kurumsallaşma için gerekli olan yönetimin profesyonel yöneticiler gerçekleştirilmediği bu oranlara bakılarak söylenebilir.

Tablo 4.7: İşletme Çevrede Meydana Gelen Değişimlere Uyum Sağlama Yeteneğine Sahiptir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	50.0	50.0	50.0
Katılıyorum	5	50.0	50.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticinin hepsi işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlama yeteneğine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonucun yöneticilerin % 50'si kesinlikle katılırken, %50'si katılıyorum şıkkını desteklemiştir. Gözlemlere göre oturmamış idari yapılarından dolayı çevreye uyum sağlamaktan ziyade, çevrede meydan gelen küçük bir değişimden bile olumsuz etkilenmektedirler.

Tablo 4.8: İşletme Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Bir Kimliğe Sahiptir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	60.0	60.0	60.0
Katılıyorum	3	30.0	30.0	90.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	90.0
Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'sı (%90) işletmenin diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen bir kimliğe sahip olduğunu, 1'i (%10) işletmenin diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen bir kimliğe sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmenin diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen bir kimliğe sahip olduğunu belirten yöneticilerin oranının daha fazla olduğu söylenebilir. Bu oranlara bakılarak kurumsal kimlik sorununun olmadığını söyleyebiliriz. Fakat kurumsallaşmak için tek başına yeterli bir unsur değildir.

Tablo 4.9: İşletme Yöneticisi İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetimsel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	30.0	30.0	30.0
Katılıyorum	2	20.0	20.0	50.0
Kararsızım	1	20.0	20.0	60.0
Katılmıyorum	3	30.0	30.0	90.0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 5'i (%50) işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edebildiğini 4'ü (%40) işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edemediğini, 1'i (%30) ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Yöneticilerin özelliklede sahip yöneticilerin bu soruya ağırlıklı olarak olumlu cevap vermesine rağmen misyon ve amaçların bilinçli bir şekilde hazırlanmamış olması yönetsel kararlarda etkili olmamaktadır. Gözlemlere göre genellikle sahip yöneticinin istediği doğrultuda kararlar alınmaktadır.

Tablo 4.10: Açık ve Net Olarak Hazırlanmış Bir Organizasyon Şeması Vardır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	60.0	60.0	60.0
Katılıyorum	3	30.0	30.0	90.0
Kararsızım	1	10.0	10.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'u (%90) açık ve net hazırlanmış bir organizasyon şemasının olduğunu, 1'i (%10) bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Buna göre ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun organizasyon şeması oluşturdukları söylenebilir. Gözlemlere göre iddia edilenin aksine araştırmaya katılan 10 işletmeden ancak 3'ünde organizasyon şeması olduğu görülmüştür. O halde kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi olan organizasyon şemasının olmadığı söylenilebilir.

Tablo 4.11: İşletmede Açık ve Net bir Şekilde Hazırlanmış İş Tanımları Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	8	80.0	80.0	80.0
Katılıyorum	2	20.0	20.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden tamamı işletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımlarının olduğunu belirtmiştir. Bu yargıyı yöneticilerden 8'i (%80) kesin görüş belirterek desteklerken, 2'si (%20) sadece katılıyorum şıkkı ile desteklemiştir. Yöneticilerin tamamı açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımlarının olduğunu belirtmesine rağmen uygulamada bunun olmadığını gözlemlere dayanarak söyleyebiliriz. Çalışanların kalıplaşmış değişime açık olmayan çalışma sistemlerine göre işlerini yaptıkları söylenilebilir.

Tablo 4.12: Kurumsal Vizyon ve Misyon Belirlenmiştir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	60.0	60.0	60.0
Katılıyorum	3	30.0	30.0	90.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	90.0
Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'u (%90) kurumsal vizyon ve misyon belirlenmiştir yargısını desteklemişlerdir. Yöneticilerin 6'sı yargıyı kesinlikle katılıyorum şıkkı ile, 3'ü katılıyorum şıkkı ile desteklemiştir. Yöneticilerden sadece 1'i bu yargıyı desteklemediğini belirtmiştir. Gözlemlere göre yöneticilerin kurumsal misyon ve vizyon konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 4.13: Kurumsal Vizyon ve Misyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	40.0	40.0	40.0
Katılıyorum	4	40.0	40.0	80.0
Kararsızım	1	10.0	10.0	90.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	90.0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin 8'i (%80) kurumsal vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmiştir yargısını desteklerken, 1'i (%10) kararsız, 1'i (%10) yargımızı desteklemediğini ifade etmiştir. Bu yargıya yöneticilerin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermesine rağmen çalışanlar işletme ile bütünleşmemektedir. Çalıştıkları işyerini kazanç elde ettikleri bir mekan olarak görmektedirler.

Tablo 4.14: İşletme Faaliyetlerini Sürdürdüğü Toplumla ve Benzer İşletmelerle Eş Şekillidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	30.0	30.0	30.0
Katılıyorum	4	40.0	40.0	70.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	70.0
Katılmıyorum	3	30.0	30.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerden 7'si (%70) işletme faaliyetlerini sürdürdüğü toplumla ve benzer işletmelerle eş şekillidir yargısını desteklerken, 3'ü (%30) bu yargıyı desteklemediklerini belirtmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin büyük çoğunluğu işletmelerinin eş şekilli olduğunu ifade etmektedir. Gözlemlere göre işletmelerin toplumla ve benzer işletmelerle eş şekilli olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.15: İşletmenin Geleceği Yöneticilerin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	20.0	20.0	20.0
Katılıyorum	2	20.0	20.0	40.0
Kararsızım	2	20.0	20.0	60.0
Katılmıyorum	2	20.0	20.0	80.0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	20.0	20.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerden 4'ü(%40) işletmenin geleceği yöneticilerin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlıdır yargısını desteklerken, 2'si (%20) kararsız kalmışlardır. 4'ü (%40) ise yargıyı desteklemediklerini ifade etmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu bu yargıya olumsuz cevap vermişlerdir. Sahip yöneticilerin bu yargıyı desteklemedikleri söylenilebilir.

Tablo 4.16: İşletmede Katılımcı Bir Yönetim Vardır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	50.0	50.0	50.0
Katılıyorum	5	50.0	50.0	100.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticinin tamamı işletmede katılımcı bir yönetim vardır yargısını desteklemiştir. Yöneticiler, çalışanların alınan kararlara katıldıkları yönünde olumlu cevap vermelerine rağmen uygulamada bu yargının geçerli olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.17: Yöneticiler Geleceğe Yönelik Amaç ve Stratejileri Belirlemiştir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	7	70.0	70.0	70.0
Katılıyorum	1	10.0	10.0	80.0
Kararsızım	1	10.0	10.0	90.0
Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 8'si (%80) yöneticiler, geleceğe yönelik amaç ve stratejileri belirlemiştir yargısını desteklerken 2'si (%20) bu yargıya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermesine rağmen geleceğe yönelik planlardan ziyade daha kısa vadeli işletmenin devamı için gerekli planlar yapılmaktadır. Yani stratejik bir yönetimin varlığına rastlanılmamıştır.

Tablo 4.18: Çalışanların Amaçları Örgütsel Amaçlarla Uyum İçerisindedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	40.0	40.0	40.0
Katılıyorum	1	10.0	10.0	50.0
Kararsızım	3	30.0	30.0	80.0
Katılmıyorum	2	20.0	20.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 5'i (%50) çalışanların amaçları örgütsel amaçlarla uyum içerisindedir yargısını desteklerken 3'i (%30) kararsız kalırken, 2'si (%20) katılmadığını belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin büyük çoğunluğu çalışanların amaçları ile örgütün amacının eş olduğunu ifade etmektedir. Gözlemlere göre, belirtilen durumun aksine çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasında büyük farklılıklar olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.19: İşletme Profesyonel Yöneticiler Tarafından Yönetilmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	40.0	40.0	40.0
Katılıyorum	4	40.0	40.0	80.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	80.0
Katılmıyorum	1	10.0	10.0	90.0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 8'i (%80) işletme profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir yargısını desteklerken, 2'si (%20) yargıyı desteklememektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin çoğu işletmelerinin profesyonelce yönetildiğini ifade etmektedir. Bu durum 3 no'lu Tablodaki sonuçlarla çelişmektedir. Gözlemlere göre profesyonel yönetici kavramından yalnızca deneyimi anladıkları söylenilebilir.

Tablo 4.20: İşletme Yasal Değişiklikleri ve Sosyal Yaşam Gereklerini Göz Önünde Bulundurmaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	50.0	50.0	50.0
Katılıyorum	4	40.0	40.0	90.0
Kararsızım	0	00.0	00.0	90.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	90.0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	10.0	10.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'u (%90) işletme yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaktadır yargısını desteklerken sadece 1'i (%10) kesinlikle katılmıyorum şikkını desteklemiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin büyük çoğunluğu yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önüne almaktadırlar. Bu yargıya olumlu cevap veren yönetici sayısı fazla olmasına rağmen pek çok yöneticinin bu yargıyla çelişen kararlar aldıkları gözlemlere göre söylenebilir.

Tablo 4.21: İşletmede İşlerin Yapılması Kısa Sürede Gerçekleşmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	50.0	50.0	50.0
Katılıyorum	4	40.0	40.0	90.0
Kararsızım	1	10.0	10.0	100.0
Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	00.0	00.0	100.0
Toplam	10	100.0	100.0	

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'u (%90) işletmede işlerin yapılması kısa sürede gerçekleşmektedir yargısını desteklerken, 1'i (%10) kararsızım şikkını işaretleyerek bu konuda kesin görüşünü belirtmemiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin neredeyse tamamı işlerin aksamadan ve sıra ile düzenli bir şekilde yapıldığını ifade etmektedir. Gözlemlere göre ise bu durumun aksine bir sonuç söylenebilir. İşler sürekli aksamakta bu da işlerin zamanında ve kısa sürede gerçekleşmesini engellemektedir.

Tablo 4.22: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişikliklere Uyum Sağlaması Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Cinsiyetleri		İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişimlere Uyum Sağlamaktadır					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Erkek	Miktar	3	4	0	0	0	7
	Yüzde	42.9	57.1	00.0	00.0	00.0	100.0
Bayan	Miktar	2	1	0	0	0	3
	Yüzde	66.7	33.3	00.0	00.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	5	5	0	0	0	10
	Yüzde	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0	100.0

Ki-Kare Testleri

	Değer	Serbestlik Derecesi	2 Yönlü Anlamlık Testi
Pearson Ki-kare	0.476 ^a	1	0.490
Sürekli İyileşirme	0.000	1	1.000
Olabilirlik oranı	0.483	1	0.487
Doğrusal İlişki	0.429	1	0.513
Geçerli Değer Sayısı	10		

a. 4 hücrenin (%100) 5'den daha az olması beklenir. En az beklenen değer 1.50.

Ankete katılan 10 yöneticiden 10'unda (%100) işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlama yeteneğine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuca göre cinsiyetin işletmenin çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğine sahiptir yargısı üzerinde pek fazla bir etkisinin olduğunu söyleyemez.

Tablo 4.23: Yöneticilerin Yaşları ile İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişikliklere Uyum Sağlaması Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Yaşları		İşletme Yöneticisi, İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetimsel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsız	Katılı yorum	Kesinlikle Katılı yorum	
24'den az	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
24-40	Miktar	0	1	1	3	1	6
	Yüzde	00.0	16.7	16.7	50.0	16.7	100.0
41-60	Miktar	2	1	0	0	0	3
	Yüzde	66.7	33.3	00.0	00.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	3	2	1	3	1	10
	Yüzde	30.0	20.0	10.0	30.0	10.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 5'i (%50) işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edebildiğini belirtmişlerdir. 24 yaşından az grubundaki 1 yönetici, 24-40 yaş grubundaki 6 yöneticiden 1'i (%16.7), 41-60 yaş grubundaki 3 yönetici işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edebildiği görüşüne katılmadıklarını belirtmişlerdir. 24-40 yaş grubundaki 6 yöneticiden 1'i (16.7) kararsız kalırken, 24-40 yaş grubundaki 6 yöneticiden 4'ü (%66.7) işletmenin misyonu ve amaçları çerçevesinde kararlarında serbestçe hareket edebildiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, stratejik yönetimi önemsemek açısından orta yaş grubunun daha duyarlı olduklarını gösterebilir

Tablo 4.24: Yöneticinin Yaşları ile Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi Değerleri İnançları İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmesi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Yaşları		Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi ile İşletme Felsefesi Değerleri İnançları İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
24'den az	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
24-40	Miktar	3	2	1	0	0	6
	Yüzde	50.0	33.3	16.7	00.0	00.0	100.0
41-60	Miktar	0	2	0	0	1	3
	Yüzde	00.0	66.7	00.0	00.0	33.3	100.0
Toplam	Miktar	4	4	1	0	1	10
	Yüzde	40.0	40.0	10.0	00.0	10.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 8'i (%80) kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normların çalışanlarca benimsendiğini ifade etmiştir. 24 yaşından az grubundaki 1 yönetici, 24-40 yaş grubundaki 6 yöneticiden 5'i (%83.3), 41-60 yaş grubundaki 3 yöneticiden 1'i (%33.3) kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normların çalışanlarca benimsendiğini belirtmişlerdir. 24-40 yaş grubundaki 6 yöneticiden 1'i (16.7) kararsız kalırken, 41-60 yaş grubundaki 3 yöneticiden 1'ü (%33.3) kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normların çalışanlarca benimsendiği yargısına kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Tüm yaş grubundaki yöneticiler çalışanların örgüt kültürünü benimsediğini söylemesine rağmen bunun aksine bir durum olduğunu gözlemlere göre söyleyebiliriz.

Tablo 4.25: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletmenin Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Ayrı bir Kimliğe Sahip Olması Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri		İşletme, Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Ayrı Bir Kimliğe Sahiptir					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılı yorum	Kesinlikle Katılı yorum	
İlköğretim	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lise	Miktar	2	3	00.0	00.0	00.0	5
	Yüzde	40.0	60.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Önlisans	Miktar	2	0	0	1	0	3
	Yüzde	66.7	00.0	00.0	33.3	00.0	100.0
Lisans	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lisansüstü	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
Toplam	Miktar	6	3	0	1	0	10
	Yüzde	60.0	30.0	00.0	10.0	00.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'u (%90) işletmenin diğer organizasyonlardan ayrı bir kimliğe sahip olduğu yargısını desteklemişlerdir. İlköğretim mezunu 1 yönetici, 5 lise mezunu yöneticinin tamamı, 3 önlisans mezunu yöneticinin 2'si (66.7), lisans mezunu 1 yönetici işletmenin diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı bir kimliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, işletmelerin ayrı bir kimliğe sahip olduklarına dair yargı eğitim düzeyi ne olursa olsun desteklenmiştir. Gözlemlere göre işletmelerin kimliklerin önemsedikleri söylenilebilir. Sonuçlar gözlemle desteklenmektedir.

Tablo 4.26: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletme Yöneticisi, İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetmel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri		İşletme Yöneticisi, İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Serbestçe Hareket Edebilmektedir					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlköğretim	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lise	Miktar	1	1	1	1	1	5
	Yüzde	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0
Önlisans	Miktar	1	0	0	2	0	3
	Yüzde	33.3	00.0	00.0	66.7	00.0	100.0
Lisans	Miktar	0	1	0	0	0	1
	Yüzde	00.0	100.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lisansüstü	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
Toplam	Miktar	3	2	1	3	1	10
	Yüzde	30.0	20.0	10.0	30.0	10.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 5'i (%50) işletme yöneticisi, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde serbestçe hareket edebilmektedir yargısını desteklemektedir. Buna göre yöneticilerin yarısının işletmenin misyonu ve amaçlarına göre hareket ettikleri söylenebilir. İlköğretim mezunu 1 yönetici, 5 lise mezunu yöneticinin 2'si (%40), 3 önlisans mezunu yöneticinin 1'ri (% 33.3), lisans mezunu 1 yönetici işletme yöneticisinin misyonu ve amaçları çerçevesinde serbestçe hareket edebildiği yargısını desteklemiştir. 5 lise mezunu yöneticinin 1'i (%20) kararsızım şikkını desteklerken, yine 5 lise mezunu yöneticiden 2'si (%40), 3 önlisans mezunu yöneticiden 2'si (66.7) yargıyı desteklememektedir. Buna göre yöneticilerin eğitim düzeyi artıkça kararların işletmenin misyon ve amaçları çerçevesinde serbestçe alınamadığını söylenebilir.

Tablo 4.27: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletme Faaliyetlerini Sürdürdüğü Toplumla Eş Şekillidir Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri		İşletme Faaliyetlerini Sürdürdüğü Toplumla Eş Şekillidir					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlköğretim	Miktar	0	1	0	0	0	1
	Yüzde	00.0	100.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lise	Miktar	1	1	0	3	0	5
	Yüzde	20.0	20.0	00.0	60.0	00.0	100.0
Önlisans	Miktar	1	2	0	0	0	3
	Yüzde	33.3	66.7	00.0	00.0	00.0	100.0
Lisans	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lisansüstü	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
Toplam	Miktar	3	4	0	3	0	10
	Yüzde	30.0	40.0	00.0	30.0	00.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 7'si (%70) işletme faaliyetlerini sürdürdüğü toplumla eş şekillidir yargısını desteklemektedir. Buna göre işletmenin büyük bir çoğunluğunun işletme faaliyetlerini sürdürürken içinde bulunduğu toplumla benzer özellik taşımaktadır. İlköğretim mezunu 1 yönetici, lise mezunu 5 yöneticiden 2'si (%40), önlisans mezunu 3 yöneticinin tamamı, lisans mezunu 1 yönetici yargıyı desteklemektedir. Lise mezunu 5 yöneticiden 3'ü (%60) katılmıyorum şikkını desteklemişlerdir. Buna göre eğitim düzeyleri artıkça yöneticilerin işletme faaliyetlerini sürdürürken içinde bulunduğu toplumla eş şekillidir yargısına daha olumlu bakılmaktadır.

Tablo 4.28: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İşletmenin Geleceği Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok, Çalışanların Başarısına Bağlıdır Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri		İşletmenin Geleceği Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların başarısına Bağlıdır					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlköğretim	Miktar	0	0	0	0	1	1
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0	100.0
Lise	Miktar	0	1	1	1	2	5
	Yüzde	00.0	20.0	20.0	20.0	40.0	100.0
Önlisans	Miktar	1	1	1	0	0	3
	Yüzde	33.3	33.3	33.3	00.0	00.0	100.0
Lisans	Miktar	1	0	0	0	0	1
	Yüzde	100.0	00.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Lisansüstü	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
Toplam	Miktar	2	2	2	2	2	10
	Yüzde	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 4'ü (%40) İşletmenin geleceği yöneticinin kararları ve başarısından çok çalışanların başarısına bağlıdır yargısını desteklemektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu bu yargıyı desteklememektedir. Lise mezunu 5 yöneticiden 1'ri (%33.3), önlisans mezunu 3 yöneticiden 2'si (%66.7), lisans mezunu 1 yönetici yargıyı desteklemektedir. İlköğretim mezunu 1 yönetici, lise mezunu 5 yöneticiden 2'si (%40.0) kesinlikle katılmıyorum şıkkını işaretleyerek yargıya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre eğitim düzeyi arttıkça bu yargıya olumlu cevap verilmektedir. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlara verilen önemde artmaktadır.

Tablo 4.29: Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi ile İşletmenin Çevrede Meydana Gelen Değişikliklere Uyum Sağlama Yeteneği Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi		İşletme Çevrede Meydana Gelen Değişimlere Uyum Sağlama Yeteneğine Sahiptir					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılı yorum	Kesinlikle Katılı yorum	
1 Yılden az	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
1-5 Yıl	Miktar	0	3	0	0	0	3
	Yüzde	00.0	100.0	00.0	00.0	00.0	100.0
6-10 Yıl	Miktar	1	1	0	0	0	2
	Yüzde	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0	100.0
11 Yıl ve Üzeri	Miktar	4	1	0	0	0	5
	Yüzde	80.0	20.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	5	5	0	0	0	10
	Yüzde	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticinin tamamı işletmede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğine sahiptir yargısını desteklemiştir. İşletmedeki görev süresi 1-5 yıl olan 3 yöneticinin tamamı, 6-10 yıl olan 2 yöneticinin tamamı, 11 yıl ve üzeri olan 5 yöneticinin tamamı işletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğine sahip olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca göre işletmedeki deneyim artıkça oranın büyüdüğü söylenebilir.

Tablo 4.30 : Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi ile İşletmenin Geleceği Yöneticilerin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır Yargısı Arındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi		İşletmenin Geleceği Yöneticilerin Kararları Ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
1 Yılden az	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
1-5 Yıl	Miktar	0	1	1	0	1	3
	Yüzde	00.0	33.3	33.3	00.0	33.3	100.0
6-10 Yıl	Miktar	1	0	1	0	0	2
	Yüzde	50.0	0	50.0	0	0	100.0
11 Yıl ve Üzeri	Miktar	1	1	0	2	1	5
	Yüzde	20.0	20.0	0	40.0	20.0	100.0
Toplam	Miktar	2	2	2	2	2	10
	Yüzde	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 4'ü (%40) işletmenin geleceği yöneticilerin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlıdır yargısını desteklemişlerdir. Buna göre işletmenin geleceğinin çalışanların başarısına bağlı olduğu düşüncesini büyük çoğunluğu desteklememektedir. İşletmedeki görev süresi 1-5 yıl olan 3 yöneticiden 1'ri (%33.3), 6-10 yıl olan 2 yöneticiden 1'i (%50), 11 yıl ve üzeri olan 5 yöneticiden 2'si (%40) yargıyı desteklemektedir. Görev süresi 1-5 yıl olan 3 yöneticiden 1'i (%33.3), 11 yıl ve üzeri olan 5 yöneticiden 3'ü (%60) yargıyı desteklememektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin işletmedeki görev süresi arttıkça işletmenin geleceği yöneticilerin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlıdır yargısı desteklenmektedir.

Tablo 4.31 : İşletmenin Faaliyet Süresi ile İşletme Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Bir Kimliğe Sahiptir Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletmenin Faaliyet Süresi		İşletme Diğer Organizasyonlardan Ayırt Edilebilen Bir Kimliğe Sahiptir					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılı yorum	Kesinlikle Katılı yorum	
1 Yılden az	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
1-5 Yıl	Miktar	1	1	0	0	0	2
	Yüzde	50.0	50.0	00.0	00.0	00.0	100.0
6-10 Yıl	Miktar	2	1	0	1	0	4
	Yüzde	50.0	25.0	00.0	25.0	00.0	100.0
11 Yıl ve Üzeri	Miktar	3	1	0	0	0	4
	Yüzde	75.0	25.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	6	3	0	1	0	10
	Yüzde	60.0	30.0	00.0	10.0	00.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 9'u (%90), İşletme diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı bir kimliğe sahiptir yargısını desteklemektedir. Buna göre yöneticilerden büyük bir çoğunluğunun işletmenin bir kimliğe sahip olduklarını desteklemektedir. Faaliyet süresi 1-5 yıl olan 2 işletmenin tamamı, 6-10 yıl olan 4 işletmenin 3'ü (%75), 11 yıl ve üzeri olan 4 işletmenin tamamı İşletmenin diğer organizasyonlardan ayrı bir kimliğe sahip olduğu yargısına katılmışlardır. Buna göre işletmenin faaliyet süresi artıkça işletmenin diğer organizasyonlardan ayrı bir kimliğe sahip olduğu yargısı da desteklenmektedir.

Tablo 4.32 : İşletmenin Faaliyet Süresi ile Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

İşletmenin Faaliyet Süresi		Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
1 Yılden az	Miktar	0	0	0	0	0	0
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0	00.0
1-5 Yıl	Miktar	0	0	0	1	1	2
	Yüzde	00.0	00.0	00.0	50.0	50.0	100.0
6-10 Yıl	Miktar	1	3	0	0	0	4
	Yüzde	25.0	75.0	00.0	00.0	00.0	100.0
11 Yıl ve Üzeri	Miktar	3	1	0	0	0	4
	Yüzde	75.0	25.0	00.0	00.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	4	4	0	1	1	10
	Yüzde	40.0	40.0	00.0	10.0	10.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 8'i (%80) kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmiştir yargısını desteklemektedir. Buna göre yöneticilerin büyük çoğunluğu çalışanların işletmeyi benimsediği görüşündedirler. Faaliyet süresi 6-10 yıl olan 4 işletmenin 4'ü (%100), 11 yıl ve üzeri olan 4 işletmenin 4'ü (%100) bu yargıyı desteklemektedir. Faaliyet süresi 1-5 yıl olan 2 işletmenin 2'si(%100) yargıyı desteklememektedir. Bu sonuca göre işletmelerin faaliyet süresi arttıkça kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmiştir yargısına destek de artmaktadır.

Tablo 4.33 : Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı ile İşletme Yöneticisi İşletme Misyonu ve Amaçları Çerçevesinde Yönetimsel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticinin İşletmedeki Unvanı		İşletme Yöneticisi İşletme Misyonu ve amaçları Çerçevesinde Yönetimsel Kararlarda Serbestçe Hareket Edebilmektedir					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılı yorum	Kesinlikle Katılı yorum	
İşletme Sahibi	Miktar	2	1	1	0	0	4
	Yüzde	50.0	25.0	25.0	00.0	00.0	100.0
Yönetici	Miktar	1	1	0	3	1	6
	Yüzde	16.7	16.7	00.0	50.0	16.7	100.0
Toplam	Miktar	3	2	0	4	1	10
	Yüzde	30.0	20.0	00.0	40.0	10.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 5'i (%50) işletme yöneticisi işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel kararlarda serbestçe hareket edebilmektedir yargısını desteklemektedir. Buna göre işletmenin yöneticilerin yarısı yargıyı desteklerken diğer bir yarısı yargıyı desteklememektedir. İşletmede, işletmenin sahibi 4 yöneticiden 3'ü (%75), işletmenin çalışanı 6 yöneticinin 2'si (%33.3) yargıyı desteklemektedir. İşletme sahibi 4 yöneticiden biri kararsızım şıkkını desteklerken, işletmenin çalışanı 6 yöneticinin 4'ü (66.7) yargıyı desteklememektedir. Bu sonuca göre işletmenin sahibi yöneticileri yargıyı desteklemektedir. Gözlemlere göre sorumlulukları geniş olmasına rağmen yetki alanları dar olan yöneticiler yönetsel kararlarda serbestçe hareket edemedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.34 : Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı ile Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticinin İşletmedeki Unvanı		Kurumsal Misyon ve Vizyonun Çalışanlara İletilmesi İle İşletme Felsefesi, Değerleri, İnançları, İlkeleri ve Normları Çalışanlarca Benimsenmiştir					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İşletme Sahibi	Miktar	0	2	1	0	1	4
	Yüzde	00.0	50.0	25.0	00.0	25.0	100.0
Yönetici	Miktar	4	2	0	0	0	6
	Yüzde	66.7	33.3	00.0	00.0	00.0	100.0
Toplam	Miktar	4	4	1	0	1	10
	Yüzde	40.0	40.0	10.0	00.0	10.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 8'i (%80), kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletmenin felsefesi, değerleri, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsenmiştir yargısını desteklemektedir. Buna göre yöneticilerin büyük çoğunluğu kurumsal misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi ile işletme felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri ve normları çalışanlarca benimsendiği görüşünü belirtmişlerdir. İşletme sahibi 4 yöneticiden 2'si (%50), işletmede çalışan 6 yöneticiden 6'sı (%100) yargıyı desteklemektedir. Yönetim kurulu üyesi 4 yöneticiden 1'i (%25) kararsızım şikkını desteklerken, 1'i (%25) kesinlikle katılmıyorum şikkını destekleyerek yargıya olumsuz cevap vermiştir. Bu sonuca göre işletmede ücretli çalışan yöneticiler bu yargıyı desteklerken, işletme sahiplerinin yarısı yargıyı desteklemiştir. Ücretli çalışan yöneticilerin işletmenin çalışanı olmanın verdiği bir etki ile bu yargıyı olumlu cevapladıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 4.35 : Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı ile İşletmenin Geleceği Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır Yargısı Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo

Yöneticinin İşletmedeki Unvanı		İşletmenin Geleceği Yöneticinin Kararları ve Becerisinden Çok Çalışanların Başarısına Bağlıdır					Toplam
		Kesinlikle Katılı yorum	Katılı yorum	Kararsızım	Katılı yorum	Kesinlikle Katılı yorum	
İşletme Sahibi	Miktar	0	1	0	2	1	4
	Yüzde	00.0	25.0	00.0	50.0	25.0	100.0
Yönetici	Miktar	2	1	2	0	1	6
	Yüzde	33.3	16.7	33.3	00.0	16.7	100.0
Toplam	Miktar	2	2	2	2	2	10
	Yüzde	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0

Ankete katılan 10 yöneticiden 4'ü, işletmenin geleceğinin yöneticinin kararları ve becerisinden çok çalışanların başarısına bağlıdır yargısını desteklemektedirler. Buna göre yöneticilerin %60'ı işletmenin geleceğinin çalışanların başarısına bağlı olmadığını ifade etmişlerdir. İşletmedeki yönetim kurulu üyesi 4 yöneticiden 1'i (%25), üst düzey 6 yöneticiden 3'ü (%50) yargıyı desteklemektedirler. Yönetim kurulu üyesi 4 yöneticiden 3'ü (%75), üst düzey 6 yöneticiden 1'i yargıyı desteklememektedirler. Buna göre işletme sahibi kararlarının ve becerisinin işletme için önemli olduğunu düşünürken, çalışan üst düzey yönetici işletmenin geleceğinin çalışanların başarısına bağlamışlardır.

SONUÇ

Değişimin süreklilik kazanması, yöneticileri; rekabette fark yaratacak şekilde yöntemler geliştirerek, sürekli olarak işletmenin yönetsel özelliklerini gözden geçirmeye ve yeni projeler oluşturmaya yönlendirmektedir. Bu sürekli değişim ve rekabet ortamında işletmelerin özellikle KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaktadır.

Kurumsallaşma, KOBİ'lerin değişime ayak uydurması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için önemli bir etkidir. Kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu bütün özellikleri ve yetenekleri kullanarak rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Bir başka deyişle değişime ayak uyduramayan ve kurumsallaşmayan KOBİ'lerin varlıklarını güvence altına almaları mümkün değildir. Dolayısıyla KOBİ'ler kurumsallaşma düzeylerini yükseltmelidirler. Bu düşünce bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri, KOBİ'lerin toplumsal kabul sağlamasıdır. Kanunen tanınma olarak ta ifade edilen bu durum işletmenin ve faaliyetlerinin yasal boyutun yanı sıra toplumsal kabul görmesidir. Bu durum KOBİ'lerin toplumu oluşturan grupların beklentilerine cevap verebilmesi, kendisine benzer işletmelerle eş şekilli olması, kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normların toplumsal felsefe, değer, inanç ilke ve normlarla uyumlu olmasını kapsar.

Kurumsallaşmanın diğer bir göstergesi çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen bir örgütsel yapı içermesidir. Kurumsal işletmeler çevreyi ve değişimi sürekli takip eden ve çevresini etkileyen bir örgüt yapısına sahiptir. Kurumsallaşmadan amaç, değişim ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek olduğuna göre değişime ve çevreye uyum sağlayamayan, değişimi kontrol edemeyen, değişim ve yenilik konusunda öncülük edemeyen KOBİ'lerin varlıklarını güvence altına alabilmeleri mümkün değildir.

Kurumsallaşmış işletmelerde, örgütsel açıdan bir bütünlük sözkonusudur. Bürokratikleşme adı altında eleştirilen bu yapı, örgütsel bürokrasinin olumsuz yanlarından arındırılmış, bütün yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği, iş süreç ve yöntemlerin yazılı hale getirildiği bir yapıyı ifade etmektedir.

Uygulama sonuçları açısından bakıldığında Sivas Mobilya sanayi sektöründe kurumsallaşma ile ilgili şu tespitlerde bulunulmuştur.

%70'ini erkeklerin oluşturduğu yöneticilerin yaş ortalaması 24-40 yaş arasında (%60) daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu yaş aralığındaki yöneticilerin az deneyim sahibi olduklarını söyleyebiliriz. Bu KOBİ'ler için sıkıntı oluşturmaktadır. Çünkü KOBİ'lere özellikle büyüme aşamasındaki KOBİ'lere daha profesyonel yönetici gerekmektedir.

Eğitim düzeyinde baktığımızda ise lise mezunu ve önlisans mezunu yöneticilerde yığılma olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında üniversite mezunu yöneticilerin nerdeyse yok denecek kadar az olması KOBİ'ler için büyük bir kayıp oluşturmaktadır.

Yöneticilerin deneyimleri en az 6 ve 11 yıl üzerinde gözlenmektedir. İşletmenin faaliyet süresinin yöneticinin deneyimi ile paralel olması KOBİ'lerin sahip yönetici tarafından başka yöneticilere aktarılmadan ve el değiştirmeden yönetildiği sonucuna varmamızı sağlamaktadır.

Kurumsallaşmış işletmelerde yönetim profesyonelleşmiştir. KOBİ'lerde yönetimin kalifiye elemanlara bırakılması, gerekli eğitime, beceriye ve deneyime sahip olmayan aile fertlerinin yönetim kademelerine getirilmemesi kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şarttır. Sivas mobilya sektöründe KOBİ'lerin kurumsallaşmanın bu şartını sağlayamamaktadır.

Kurumsallaşmış işletmelerde, kurum imajını oluşturan bir etmen olan kurumsal kimlikte önem arz etmektedir. Kurumsallaşma ve kurumsal kimlik işletmeye, ürüne, hizmete, satış öncesi ve satış sonrası hizmetler hakkında topluma güven sunar. Çalışmamızdaki işletmelerin neredeyse tamamının kurumsallaşmanın bu özelliğini sağladığı söylenebilir.

KOBİ'lerin kurumsallaştırılması için, kurumsal vizyon, misyon ve amaçların çalışanlara tam olarak aktarılması, kurumsal felsefe,değer, inanç, ilke ve normların çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların sürekli eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca katılımcı yönetim felsefesinin benimsenmesi çalışanlar arasında bir ekip ruhunun ve ekip dayanışmasının oluşturulması zorunlu olmaktadır. Ancak böylece KOBİ'ler büyüme, süreklilik ve karlılıktan oluşan temel amaçlarını gerçekleştirebilecektir. İşletmeler

açısından bu durum değerlendirildiğinde sonuçlar olumlu gibi görülmekte kurumsallaşamama gerçeği gözardı edilemez. İşletmelerin büyük çoğunluğu kalite belgesi alabilmek adına kurumsallaşma düzeyinde çalışma yapmaktadır. Bu yüzden teoride yapılan pek çok şey uygulamada rastlanılmamaktadır.

KOBİ'lerin kurumsallaşabilmesi için, hiyerarşik kademe sayısının azaltılarak yalın organizasyon yapısının oluşturulması, işi yapanla kararı verenin birbirine yakınlaştırılması, öğrenen organizasyon felsefesinin benimsenerek öğrenmenin sürekli hale getirilmesi, çalışanların yaratıcı düşüncelerinden yararlanabilmek için yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri örgütsel düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Çalışan sadece verilen işi yapan -ki bu çoğu zaman kendi işi dışında angarya işlerle artmaktadır- konumdadır. Bu durumun da kurumsallaşmaları önünde büyük bir engel teşkil ettiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- http://www.kobifinans.com.tr/alt_danisma_merkezi.php?Category=0216
- http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542
- http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc
- “AB’de KOBİ’lere Yönelik Teknoloji Politikaları”. <http://www.econturk.org/dtp9.htm>. (26.01.2006).
- “KOBİ’lerin Ülke Ekonomisi Açısından Taşıdığı Önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri”. <http://www.sbe.yildiz.edu.tr/kobi.pdf>. (26.01.2006).
- “Küçük ve Orta Ölçekli sanayi İşletmeleri”. <http://www.4sanayisitesi.org/h2.htm>. (20.04.2006).
- “Türkiye’de KOBİ’lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı”. <http://makdis.pamukkale.edu.tr/mak2.htm>.
- “Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi”. <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. (01.03.2006).
- AKAT, İlter ve Diğerleri. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2002.
- AKDEMİR, Ali. “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Cilt:VIII, Sayı:1-2, 1990. 215-227.
- AKKAYA, G. C. ve Y. İÇEREN. “KOBİ’lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:3, Sayı:6 Temmuz-Eylül 2001, 61-72.

AKYÜZ, Abdullah. “Kurumsallaşmanın Önemi ve Doran Acemoğlu”. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:17, Sayı:196, Temmuz 2002. 5-9.

ALAYOĞLU, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**. Ankara; Müsiad Yayınları, 2003.

ALPUGAN Oktay. **Küçük İşletmeler**. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniv. Basımevi, 1988.

ANSEN, Yenal. “KOBİ’lere Yönelik Finansman İmkânı”. **İstanbul Ticaret Odası Dergisi**, sayı:410, Mayıs 2000. 42-43

ATEŞ, Ahmet ve Diğerleri. **Sivas Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması**. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, Yayın No:117, 2003.

BAYER, Ertuğrul. “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”.(Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi). 2003.

BAYKAL, Adnan Nur. **Babalar, Oğullar ve Kızlar; Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

BAYRAK, Sabahat Kök. “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaştırılması”. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt:8, sayı:1, Ocak 2006. 2-21.

BAYRAK, Sabahat ve M. AKDİŞ. “KOBİ’lerin Yönetimsel Durumu ve Yeni Sanayileşen İllerde Analizi”.<http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak10.htm>. (10.04.2006).

- BUDAK, Gülay. “*Küçük Sanayi İşletmelerinin Yönetim Biçimleri-Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkileri İrdeleme*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:6, sayı:1, 1991. 233-250.
- BUDAK, Gülay. “*Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:15, Sayı:1, 2000. 1-13.
- BUDAK, Gülay. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal Durumu ve Sorunları: İzmir İlinde Bir Uygulama**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- BÜYÜK, Sedef Seçkin. “*Kurumsal Yönetim Araştırması*”. **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**. İstanbul: Şubat 2006.50-60.
- CEYLAN, Ali. “*Küçük ve Orta Ölçekli İşlemelerin İhracat Sorunları ve Çözüm Önerileri*”. **Dış Ticarete Durum**.İstanbul: Eylül-Ekim 1989. 34-40.
- ÇELİK, Adnan ve T. AKGEMCİ. **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**. Ankara: Nobel Yayınları, 1998.
- ÇETİN Murat. “*AB Sürecinde KOBİ’ler ve Rekabet Gücü*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi** Cilt:15, Sayı:2, 2000. 69-84.
- ÇONKAR, Kemalettin. “*Sivas Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme İşlevlerine Yönelik Bir Değerlendirme*”. Afyon **Kocatepe Üniv. İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, Aralık 2001. 1-17.
- DİLİK, Bedri ve M. DURAN. “*Türkiye’de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi*”. **Hazine Dergisi**, Sayı:10, Nisan 1998. 59-79.

DİNÇER, Ömer ve Y. FİDAN. **İşletme Yönetimine Giriş**. 2. Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayın,1996.

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

DOĞAN, Özlem ve M. MARANGOZ. “*Kobi’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama*”. <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>. (08.06.2006).

DÖNEK, Ekrem. “*Türk Sanayinin Gelişmesinde Küçük İşletmelerin Yeri ve Bu İşletmelerin Kaynak Temininde Bankacılık Sektörünün Rolü*”. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:14, sayı:161, Ağustos 1999. 22-34.

DPT. **Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara; DPT Yayınları, Yayın No: DPT 2169, 1989.

EKİNCİ, Hasan. “*Küçük İşletmelerde Önemi Ve Sorunları Açısından Planlama*”. **C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 1996. 181-194.

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

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 4. Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayın,1998.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren. “*KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği*”. **Cumhuriyet Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005. 71-93.

İLTER, Melih. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları**. İstanbul; İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-19, 2001.

İSLAMOĞLU, Hamdi. “*Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları*”.
Pazarlama Dünyası, Yıl:6, Sayı:33, Mayıs/Haziran 1992. 4-10.

İSO. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**. Seminer Notları, İstanbul:İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:2004/5

KAÇAR, Hakan. “*Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*”.
(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya Üniversitesi). 2003.

KARPUZOĞLU, Ebru. “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi). 2000.

KAYNAR, Yusuf ve İ. GÜMÜŞ. “*Küçük Sanayi Sitelerinde Faaliyet Gösteren Küçük Ölçekli İmalat İşletmeleri Arasında İşbirliği ve OSTİM’de Bir Model Yaklaşımı*”. 3. Verimlilik Kongresi, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:599. 396-411.

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

KESKİN Halit ve Diğerleri. “*Tedarik Zincirinde Taşıyıcıların Rolü: KOBİ’ler Üzerinde Bir Uygulama Çalışması*”. **Gazi Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1/2004. 149-164.

KESKİN, Gülümser. “*Kriz Yönetimi ve Kriz Uyarılarının Alınması*”. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:14, Nisan 1995. 87-96.

KOPARAL, Celil. **Yönetim Organizasyon**. Eskişehir; Açık Öğretim Fakültesi Yayın, 2003.

KOSGEB. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun. (20.04.1990).

<http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Kanun.asp>. (11.03.2006).

KÜÇÜKÇOLAK, Ali. “*KOBİ’lere Sermaye Piyasası Çözümü*”. İstanbul **Sanayi Odası Dergisi**, sayı:411, Haziran 2000. 38-42.

MAZLUM, Mustafa. “*Türkiye’de Küçük Sanayi Nasıl Gelişebilir?*”. **Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 1988. 121-139.

MPM. Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli. MPM Yayınları. Ankara: Eylül 2000.

MUCUK, İsmet. Modern İşletmecilik. 13. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001.

MÜFTÜOĞLU, Tamer. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. 5. Baskı. Ankara: Turhan Kitapevi, 2002.

NAMAKİ, M.M.S. El. “*Şirket Vizyonunun Yaratılması*”. (Çev.Turan Atılğan). **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:12, sayı:1, 1997. 83-92.

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

ÖNAL, Güngör. Temel İşletmecilik Bilgisi. 2. Baskı.İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1997.

ÖNCÜL, Sadık, H. TAĞRAF ve B. FİLİZÖZ. Sivas Sanayi İşletmeleri ve Kriz. Ankara; Seçkin Yayınevi, 2005.

ÖNDEŞ, Turan. “*KOBİ’lerin Finansal Görüntüleri: Borç Likidite, Karlılık, Ve Kapitalizasyon Sorunlarına Genel Bakış*”. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Ocak 1998.60-67.

ÖZGENER, Şevki. “*Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması*”. **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: XVI, Sayı:1, 2000. 309-324.

ÖZKAN, Şule ve Diğerleri. **KOBİ’lerde Girişimcilik Yenilikçilik**. Erzurum: Atatürk Üniv. Yayınları, 2003.

ÖZKAYA, Meltem Önay. “*Koç Holding’in Kurumsallaşma Başarısı*”. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:14, sayı:162, Eylül 1999. 89-96.

ÖZKOL, Erdal. “*İşletme Sermayesi Yönetimi ve Küçük İşletmeler*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, sayı: 1, 1991. 269-278.

ÖZTÜRK, Azim ve E. GÜR. “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt:7, sayı:7, 2001. 189-204.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve T. TOKOL. **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**. Bursa: Uludağ Üniv. Yayınları. 2002.

SARIASLAN, Halil. **Türkiye Ekonomisinde Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara:TOBB Yayınları, Yayın No: 309. 1996.

SENGE, Peter. **Beşinci Disiplin**. 2. Baskı. (Çev: Ayşegül İldeniz). İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, 1991.

SİVAS TİCARET VE SANAYİ ODASI. **Sivas Sanayi Rehberi 2005**. Sivas: Esform Ofset, 2005.

ŞAMILOĞLU, Famil. “*Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Faktoringin Yeri ve Önemi*”. **Gazi Üniv. Ends. Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl 8, S.8,2000. 167-177.

ŞİMŞEK, Muhittin. **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.

ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. 7. Baskı. Konya: Günay Ofset, 2002.

TINAR, Mustafa Yaşar. “*Kurumsal Kültür- Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt:5, sayı: 1-2, 1990. 78-91.

TOBB. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı**. Ankara:Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği Yayınları, 27 Aralık 1993.

TOBB. **Sivas İli Gelişme Stratejisi**. Ankara: Tisamat Basım, TOBB Genel Yayın No: 330, 1997.

TOPSÜMER, Füsun. “*Kurum Kimliği Oluşturma Gereği*”. **Ege üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Dergisi**, yıl:5, sayı:5, 1991. 51-79.

ULAŞ, Dilber. “*KOBİ’lerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler*”. **Gazi Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/3 2004. 179-204.

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

URAL, Aydın. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**. İstanbul; Sistem Yayıncılık, 2004.

USLU, Şemsettin ve Yavuz DEMİREL. “*KOBİ’lerde Çalışanların Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma*”. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:12, 2002. 173-184.

ÜÇÖK, Tengiz. “*20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme*”. **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4/2000.155-162.

ÜÇÖK, Tengiz. “*Organizasyon Kültürünün Oluşumu*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:4, sayı:1-2, 1989. 308-324.

ÜLGEN Hayri ve Kadri MİRZE. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 2.Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

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

YAZAR, Faruk. “*Kobi’lerde Halkla İlişkiler Nasıl Uygulanabilir?*”. (14.03.2006).<http://www.ekocerceve.com/basindanDetay.asp?yaziID=3714&yazarID=146>. (01.05.2006).

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

YILMAZ, Figen. “*Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*”. http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf. (01.03.2006).

EKLER

EK- 1- ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

“KOBİ’lerde Kurumsallaşma: Sivas İlinde Mobilya Sektöründe Bir Araştırma” konulu çalışmamızda kullanılmak üzere 6 soru bağımsız 15 soruda bağımlı değişkenlerden oluşan toplam 21 sorulu bir anket oluşturduk.

Bağımsız değişkenlerden oluşan sorularımızı cevapları 5 seçeneklidir.

Bunlar:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Anketimize katılarak yapmış olduğunuz yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Sadık Öncül

Münire ÇİFTÇİ

